

DIPLOMARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Philipp Hauptmann Correia

DIPLOMARBEIT

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Dienstleistungsqualität als Wettbewerbsfaktor

Unter Betrachtung der qualitätsbezogenen Kosten und Wirtschaftlichkeitskennziffern als Basis von Wirtschaftlichkeitsanalysen

Autor:
Herr Ing.

Philipp Hauptmann Correia

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW08w2IA

Erstprüfer:
Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Andreas Hollidt

Einreichung:
Mittweida, Mai 2013

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Hauptmann Correia, Philipp:

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Dienstleistungsqualität als Wettbewerbsfaktor. Unter Betrachtung der qualitätsbezogenen Kosten und Wirtschaftlichkeitskennziffern als Basis von Wirtschaftlichkeitsanalysen. - 2013. - V, 87, VIII S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2013

Referat:

Durch die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors und der Homogenität des Dienstleistungsangebotes entwickelte sich die Dienstleistungsqualität als zentraler Wettbewerbsfaktor. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass nur durch bewusstes und konsequentes qualitätsbezogenes Handeln aus Kundensicht der Mitarbeiter aller Hierarchieebenen den langfristigen Erfolg und somit den Fortbestand des Unternehmens gewährleisten kann. Das Qualitätsmanagement muss daher unter Beachtung der wirtschaftlichen Aspekte entsprechende Maßnahmen setzen, um die Forderungen und Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Um die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen überprüfen zu können, ist es notwendig, sich von der traditionellen Sichtweise der Qualitätskosten zu verabschieden und die qualitätsbezogenen Kosten als Investitionen zu betrachten. Durch die prozessorientierte Vorgehensweise im Unternehmen und der Durchführung von Benchmarkings, ist eine kontinuierliche Verbesserung der eigenen Leistung im Unternehmen möglich, wodurch die vorhandene Marktposition gefestigt oder sogar ausgebaut werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Hintergrund dieser Arbeit.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Methodisches Vorgehen der Arbeit.....	3
2 Grundlagen und Begrifflichkeiten der Dienstleistung	5
2.1 Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Volkswirtschaft.....	5
2.2 Begriffsbestimmungen von Dienstleistungen	9
2.3 Charakteristische Merkmale von Dienstleistungen	12
3 Qualitätsmanagement für Dienstleistungen	16
3.1 Grundlagen des Qualitätsmanagement für Dienstleistungen	16
3.1.1 Der Begriff „Qualität“ und deren unterschiedliche Sichtweise	16
3.1.2 Die Dienstleistungsqualität	18
3.1.3 Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	22
3.2 Das Konzept des Total Quality Management.....	24
3.2.1 Definition und Grundpfeiler des Total Quality Management.....	24
3.2.2 Die Prinzipien des Total Quality Management	27
3.2.3 Das Null-Fehler-Programm als Philosophie	29
3.3 Prozessorientiertes Qualitätsmanagement	30
3.3.1 Die Kennzeichen von Prozessen	31
3.3.2 Der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001:2008.....	34
3.3.3 Gründe und Konzept für die Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagements.....	37
4 Qualitätsbezogene Kosten als Basis für Wirtschaftlichkeitsanalysen	41
4.1 Kategorisierung der qualitätsbezogenen Kosten.....	41
4.1.1 Tätigkeitsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten	42
4.1.2 Wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten	48
4.1.3 Gegenüberstellung der qualitätsbezogenen Kostenkonzepte	51
4.2 Qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitskennziffern	52

4.2.1	Grundlagen der Kennzahlen	52
4.2.2	Grundlagen der Kennzahlensysteme	54
4.2.3	Wirtschaftlichkeitskennziffern des Qualitätsmanagements	56
4.3	Nutzen und Rentabilität des Qualitätsmanagements	59
4.3.1	Der Begriff „Nutzen des Qualitätsmanagements“	59
4.3.2	Nutzenkategorien des Qualitätsmanagements	62
4.3.3	Rentabilitätsanalyse des Qualitätsmanagements – Return on Quality	65
5	Implementierung der qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung	69
5.1	Gründe zur Einführung und Ziele der Prozesskostenrechnung	69
5.2	Aufbau einer qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung	71
5.2.1	Die Prozessstrukturierung	72
5.2.2	Die Prozessbewertung	74
5.2.3	Die Prozessverrechnung	75
5.3	Prozessoptimierung durch Prozessbenchmarking	76
5.3.1	Grundlagen des Benchmarkings	77
5.3.2	Der Ablauf von Benchmarking-Prozessen	81
5.3.3	Das Prozessbenchmarking als Basis für die Prozessoptimierung	83
6	Schlussbetrachtung	87
	Literaturverzeichnis	89
	Anlage	95
	Qualitätsbezogene Analysekenzahlen	A-I
	Selbstständigkeitserklärung	VII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Bruttowertschöpfung in jeweiligen Preisen nach Sektoren.....	6
Abb. 2: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen (Deutschland, 2012).....	7
Abb. 3: Verbundkasten.....	13
Abb. 4: Das Gap-Modell der Servicequalität.....	20
Abb. 5: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems	23
Abb. 6: Aufbau des TQM.....	25
Abb. 7: Grundpfeiler des TQM.....	26
Abb. 8: Alte Sichtweise - Qualität kostet Geld.....	28
Abb. 9: Neue Sichtweise - höhere Qualität kostet weniger	28
Abb. 10: Deming'sche Reaktionskette	29
Abb. 11: Merkmal eines Prozesses	32
Abb. 12: Merkmal eines Geschäftsprozesses.....	32
Abb. 13: Zerlegung von Leistungs- oder Geschäftsprozessen.....	34
Abb. 14: Qualitätsmanagement-Prozessmodell ISO 9001:2008	35
Abb. 15: Verbesserungskreis (PDCA-Kreis) nach Deming	36
Abb. 16: Prozessmerkmale von Fertigung und Dienstleistungen	38
Abb. 17: Übersicht über das traditionelle qualitätsbezogene Kostenmodell	47
Abb. 18: Neuordnung der Kostenkategorien.....	48
Abb. 19: Wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten	50
Abb. 20: Vergleich von traditionellen und modernen Qualitätskostenmodell.....	51
Abb. 21: Merkmale der qualitätsbezogenen Kostenkonzepte	52
Abb. 22: Beispiele von absoluten und relativen Kennzahlen.....	53
Abb. 23: Die Spitze des DuPont-Systems of Financial Control	56
Abb. 24: Grundstruktur eines qualitätsbezogenen Kennzahlensystems.....	57
Abb. 25: Übersicht qualitätsbezogener Analysekenzahlen	58
Abb. 26: Aktivitätsabsenz und -präsenz des Qualitätsmanagements.....	61
Abb. 27: Nutzenarten des Qualitätsmanagements	62
Abb. 28: Nutzenkategorien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	63
Abb. 29: Exemplarische Ermittlung des internen Nutzens bezüglich Nacharbeiten	64
Abb. 30: Return on Quality	66
Abb. 31: Return on Investment (ROI) - Return on Quality (RoQ)	67
Abb. 32: Blueprint am Beispiel einer Flugreise	73
Abb. 33: Prozesshierarchie des Qualitätsmanagements	74
Abb. 34: Beispiel für Verrechnung von Teilprozessen auf Hauptprozessen.....	75
Abb. 35: Objekte des Benchmarkings in Dienstleistungsunternehmen (mit Beispielen) ...	80

Abb. 36: Arten des Benchmarkings.....	81
---------------------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

CWQC	Company-Wide Quality Control
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (engl.: Failure-Mode-and-Effects Analysis)
PAF	Prevention-, Appraisal- und Failure (costs)
PDCA	Plan-Do-Check-Act
ROI	Return on Investment
RoQ	Return on Quality
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management

1 Einleitung

Der stetig wachsende Bruttowertschöpfungsanteil des tertiären Sektors in der deutschen Volkswirtschaft und eine in den 1980er Jahren einsetzende volkswirtschaftliche Fokussierung auf den Dienstleistungssektor, hebt die Bedeutung des tertiären Sektors in Deutschland, aber auch in anderen Industrieländern, hervor. Da viele Dienstleistungsmärkte jedoch bereits das Stadium der Reife, Stagnation oder sogar Schrumpfung erreicht haben, ist kurz- und mittelfristig eine wesentliche Ausweitung des Marktvolumens in diesen Märkten nicht zu erwarten. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen rückt die langfristige Bindung vorhandener Kunden in den Vordergrund, wodurch sich die Erstellung einer hohen Dienstleistungsqualität zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor entwickelt hat.¹

1.1 Hintergrund dieser Arbeit

Gründe für die deutliche Zunahme des Wettbewerbs in den Dienstleistungsmärkten liegen unter anderem an der wachsenden Homogenisierung des Dienstleistungsangebotes, da aufgrund der Immaterialität der Dienstleistungen diese einfach imitiert werden können. Eine differenzierte Positionierung gegenüber konkurrierender Unternehmen stellt dadurch für viele Unternehmen eine große Herausforderung dar. Aber auch die bis vor kurzem unbekannte Markttransparenz durch die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Kundenforen, Weblogs, etc.) erschwert es Unternehmen, Kunden an sich zu binden.

Grundsätzlich wird von den Kunden eine fehlerfreie Funktion von Produkten bzw. Sachgütern als Selbstverständlichkeit erachtet, wodurch eine Differenzierung vom Wettbewerb in vielen Fällen nur durch zusätzlich angebotene Serviceleistungen möglich wird. Dabei wachsen allerdings gerade in diesem Bereich die Erwartungen der Kunden beträchtlich.²

Obwohl die aufgezeigten Entwicklungen im Dienstleistungssektor die Bedeutung der Dienstleistungsqualität hervorheben, steht diese in einem Missverhältnis zur tatsächlich erlebbaren Dienstleistungsqualität im Alltag. In zahlreichen Unternehmen sind Kundenorientierung und Servicebereitschaft reine Lippenbekenntnisse, wodurch Dienstleistungsanbieter weit von jenen Servicestandards entfernt sind, die von den Kunden erwartet wer-

¹ Vgl. Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 8. überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin u.a.: Springer 2011, S. 3 ff.

² Vgl. Bruhn 2011, S. 4 f.

den. Dies ist eine erstaunliche Feststellung, vor allem aufgrund der Tatsache, dass die Folgen mangelhafter Dienstleistungsqualität und das daraus resultierende Verhalten unzufriedener Kunden weithin bekannt sind. Vor allem die Abwanderung aktueller Kunden und die negative Mundpropaganda in ihrem direkten Umfeld sind eine ständig latente Gefahr für das Unternehmen, da die Gewinnung eines Neukunden ein Vielfaches im Vergleich zur Bindung eines Altkunden kostet.

Der langfristige Erfolg eines Unternehmens hängt also vom Kunden subjektiv wahrgenommenen Positionierungsvorteilen des Kunden ab, dass wiederum stets subjektiv wahrgenommen wird. Es gilt, in den für den Kunden wichtigen Leistungsmerkmalen besser zu sein als der Mitbewerber am Markt. Um die Kundenanforderungen zu erfüllen, sind die Sicherung einer überlegenen Dienstleistungsqualität und die Relevanz eines erfolgreichen Qualitätsmanagements für Dienstleistungen unerlässlich.³

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Im Zuge dieser Arbeit sollen das Bewusstsein über die Bedeutung der Dienstleistungsqualität gestärkt, die Dienstleistungsqualität als wichtiger, fixer Bestandteil in die Unternehmensphilosophie integriert, sowie das Qualitätsmanagement als Baustein für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens angesehen werden.

Damit der Begriff Dienstleistungsqualität nicht nur als reines „Modewort“ in Unternehmensleitbildern erscheint oder Qualitätszertifizierungen als notwendiges „Übel“ angesehen werden, um auf dem Markt einen bestimmten Qualitätsstandard nachweisen zu können, ist es wichtig, die Bedeutung der Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu verstehen. Sie sind schließlich diejenigen, die das entscheidende Urteil über die Qualität einer Leistung abgeben.

Um die Zielsetzung der Arbeit zu erreichen werden die Bedeutungen der Qualität, des Qualitätsmanagements und die Notwendigkeit der Integration aller Mitarbeiter im Qualitätsmanagementprozess aufgezeigt. Da Unternehmensentscheidungen immer auch aufgrund wirtschaftlicher Aspekte getroffen werden, soll in dieser Arbeit aufgezeigt werden, dass Qualitätsmaßnahmen nicht nur als reine Kostenverursacher anzusehen sind. Vielmehr können diese Maßnahmen als Investition betrachtet werden, da nicht Qualität kostet, sondern vielmehr Nicht-Qualität Kosten verursacht. Um dies zu erreichen, ist es not-

³ Vgl. Bruhn 2011, S. 6 f.

wendig sich von der traditionellen Sichtweise der Qualitätskosten zu verabschieden und die qualitätsbezogenen Kosten als Investitionen zu betrachten.

Um die Wirtschaftlichkeit der unter diesem Gesichtspunkt betrachteten Maßnahmen überprüfen zu können und wie eine kontinuierliche Verbesserung erreicht werden kann, werden die Möglichkeiten aufgezeigt, wie mit Hilfe vom prozessorientierten Qualitätsmanagement, Wirtschaftlichkeitskennziffern und qualitätsbezogene Prozesskostenrechnungen diese durchgeführt werden können.

Diese Arbeit will aufzeigen, dass es aufgrund der Homogenität und dem damit verschärften Wettbewerb im Dienstleistungssektor, unumgänglich ist, sich durch überlegene Dienstleistungsqualität von den anderen Mitbewerber zu differenzieren und die gesetzten qualitätsbezogenen Maßnahmen als sinnvolle und für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens notwendige Investitionen zu betrachten.

1.3 Methodisches Vorgehen der Arbeit

Im Abschnitt Grundlagen und Begrifflichkeiten der Dienstleistung, wird die wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors in unserer Volkswirtschaft aufgezeigt. Zudem wird versucht, den Begriff Dienstleistung als solchen zu definieren und die charakteristischen Merkmale der Dienstleistungen zu beschreiben.

Im darauffolgenden Abschnitt werden anfangs der Begriff Qualität und insbesondere die Bedeutung von Dienstleistungsqualität hervorgehoben. Die anschließende Behandlung des Qualitätsmanagements dient als Grundlage, um das Total Quality Management in ihrer Bedeutung zu beschreiben und hervorzuheben. Des Weiteren wird die Bedeutung der Prozesse, einer der Grundpfeiler des TQM, hervorgehoben, aus denen die Qualität der Dienstleistungen heranwachsen.

Im Hauptteil dieser Arbeit werden die qualitätsbezogenen Kosten und Wirtschaftlichkeitskennziffern behandelt, um eine Basis für Wirtschaftlichkeitsanalysen, im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements, durchführen zu können. Es wird auch aufgezeigt, warum ein Loslösen aus der traditionellen Sichtweise der qualitätsbezogenen Kosten nicht nur sinnvoll ist, sondern auch die langfristige Sicherstellung des Unternehmens auf dem Markt bedeutet.

In diesem Abschnitt wird auf die Gründe zur Einführung der Prozesskostenrechnung eingegangen, wie etwa die hohen Gemeinkostenanteile, bedingt durch die Immaterialitätseigenschaft von Dienstleistungen. Abgehandelt wird zudem der Aufbau der Prozesskostenrechnung. Im Anschluss daran wird das Instrument des Benchmarking beschrieben, welches dazu beitragen soll, das Ziel des Qualitätsmanagements, die kontinuierliche Verbesserung, zu erreichen.

2 Grundlagen und Begrifflichkeiten der Dienstleistung

In diesem Abschnitt soll die Bedeutung des Dienstleistungssektors in unserer heutigen Gesellschaft beschrieben werden und in weiterer Folge der Begriff Dienstleistung definiert und deren charakteristische Merkmale aufgezeigt werden.

2.1 Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Volkswirtschaft

Nach der Drei-Sektoren-Theorie, im Wesentlichen von Colin Clark, Allan G. B. Fisher und Jean Fourastié erarbeitet,⁴ unterteilt sich die gesamte Volkswirtschaft, aufgrund ihrer Entwicklung, in drei grundlegende Wirtschaftssektoren, den primären, sekundären und tertiären Sektor.⁵

Primärer Sektor: Dieser Sektor umfasst die Bereiche Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Viehzucht.

Sekundärer Sektor: Zu diesem Bereich zählen hauptsächlich die Produktionswirtschaft, sowie Bergbau, Energie- und Wasserversorgung und Baugewerbe.

Tertiärer Sektor: Dieser Sektor umfasst sämtlich Dienstleistungsunternehmen sowie den Staat und private Haushalte.

Die folgende Auflistung zeigt den gesamten Dienstleistungsbereich, klassifiziert nach Wirtschaftszweigen durch das Statistische Bundesamt (Ausgabe 2008; WZ 2008):⁶

- G Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- H Verkehr und Lagerei
- I Gastgewerbe
- J Information und Kommunikation
- K Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen

⁴ Vgl. Burr, Wolfgang / Stephan Michael: Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart: Kohlhammer 2006, S. 35.

⁵ Vgl. Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 5. aktual. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2012, S. 1.

⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt: Dienstleistungen. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Dienstleistungen/InfoDienstleistungen.html>, verfügbar am 02.04.2013.

- L Grundstücks- und Wohnungswesen
- M Erbringung von freiberufl., wissenschaftl. und techn. Dienstleistungen
- N Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- O Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung
- P Erziehung und Unterricht
- Q Gesundheits- und Sozialwesen
- R Kunst, Unterhaltung und Erholung
- S Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

Anhand der statistischen Materialien lässt sich anschaulich die Bedeutung des Dienstleistungssektors in unserer Gesellschaft sowie deren Entwicklung (z.B. durch den Vergleich der Bruttowertschöpfung) in Deutschland ablesen.

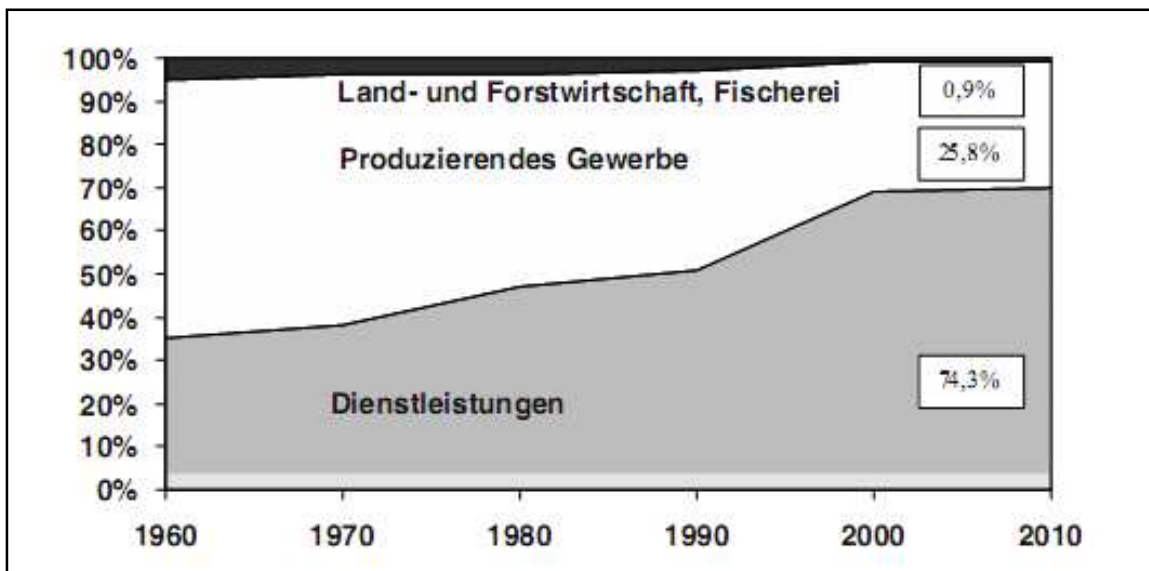


Abb. 1: Entwicklung der Bruttowertschöpfung in jeweiligen Preisen nach Sektoren⁷

Der Bruttowertschöpfungsanteil der Dienstleistungen betrug 1957 ca. 36,6 % und während der primäre und sekundäre Wirtschaftssektor im Laufe der Jahre immer mehr Anteile verlor, nahm der Dienstleistungsbereich stetig zu und erwirtschaftet heute mehr als zwei Drittel (74 %). Es wird allgemein angenommen, dass dieser Trend in der Zukunft fortgesetzt wird. Vor allem im Bereich Unternehmens- und Finanzdienstleister wird die Bruttowertschöpfung wachsen, jedoch nur noch im geringeren Maß im Handel, Gastgewerbe und Verkehr.⁸

⁷ Quelle: Haller 2012, S. 2.

⁸ Vgl. Haller 2012, S. 1.

Ähnlich, im Vergleich zur Veränderung der Bruttowertschöpfungsverteilung, stieg auch die Anzahl der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor kontinuierlich auf rund 73,7 % im Jahre 2012, wobei auch hier angenommen wird, dass dieser Trend in der Zukunft anhalten wird.

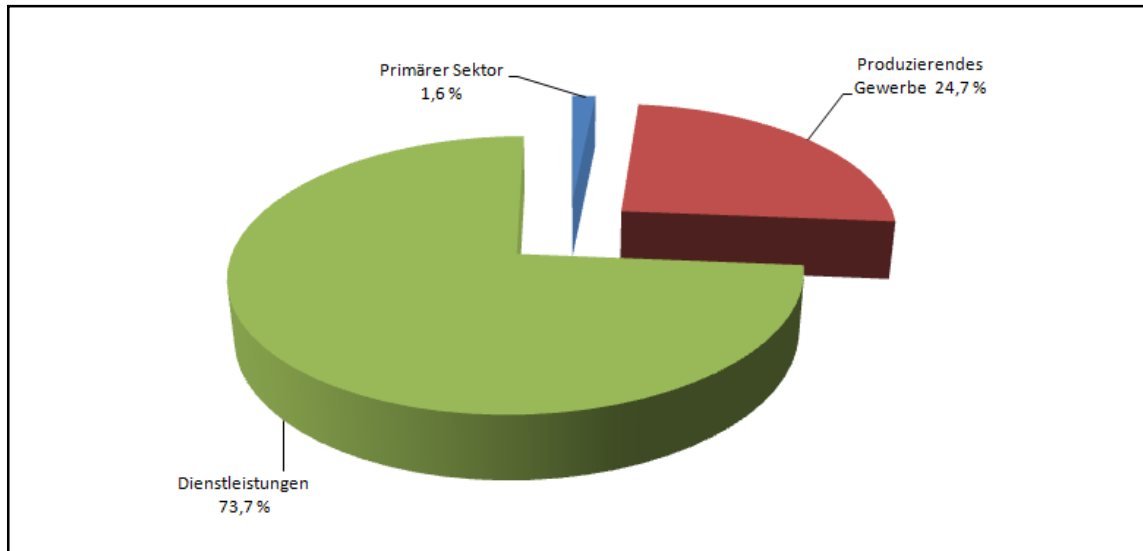


Abb. 2: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereichen (Deutschland, 2012)⁹

Die beträchtliche Verschiebung der Erwerbstätigkeit seit 1976 vom primären und sekundären Sektor Westdeutschlands in Richtung des tertiären Sektors, kam hauptsächlich durch zahlreiche neue Stellen in den Bereichen der Rechts- und Wirtschaftsberatungen sowie in anderen unternehmensnahen Servicebranchen zustande. In diesen Bereichen vervielfachte sich die Anzahl der Beschäftigten.

Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass sich die Anzahl der Dienstleistenden unter anderem auch deshalb erhöht hat, da sich viele Unternehmen durch den wirtschaftlichen Wettbewerbsdruck gezwungen sahen, das Outsourcing zu forcieren. Dadurch wurden beispielsweise ehemalige Marktforschungs- oder Reparaturabteilungen in eigene Gesellschaften überführt, wodurch diese dann zum Dienstleistungsbereich, statt wie zuvor bei der Muttergesellschaft im Industriebereich, zählten. Generell wird davon ausgegangen, dass die Rückgänge in der verarbeitenden Industrie durch den stetigen Anstieg im tertiären Bereich kompensiert werden.¹⁰

⁹ Eigendarstellung. Daten entnommen aus: Statistisches Bundesamt: Arbeitsmarkt. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrwrw013.html>, verfügbar am 31.03.2013.

¹⁰ Vgl. Haller 2012, S. 2 f.

Warum es zu den Verschiebungen vom produzierenden Gewerbe zu den Dienstleistungen gekommen ist und warum dieser Trend vermutlich anhalten wird, wird durch folgende Faktoren angenommen:¹¹

- Nachfrageverschiebungen
- Neue Produkte
- Produktivitätssteigerungen
- Ausländische Konkurrenz
- Veränderte Arbeitsorganisationen

Nachfrageverschiebungen: Je höher das Pro-Kopf-Einkommen ist, desto größer ist die Nachfrage nach Dienstleistungen und umso geringer der Bedarf an industriellen Gütern. Sind nämlich Möbel, Bekleidung und Auto vorhanden, so sind für Reisen und Unterhaltung mehr Geld übrig.

Neue Produkte: Vor allem innovative Branchen rufen eine hohe Nachfrage hervor, welche zu neuen Stellen führen. Beispielsweise sorgte das Handy für eine große Anzahl an neuen Stellen in der Telekommunikation.

Produktivitätssteigerungen: In der produzierenden Industrie wurden durch die Automatisierungen hohe Produktivitätssteigerungen erreicht, welche jedoch einen gleichzeitigen Stellenabbau bedeuteten. Gleich hohe Zuwachsraten bei der Produktivitätssteigerung sind im Dienstleistungsbereich jedoch nicht zu erwarten, da z.B. das Essen im Restaurant oder der Haarschnitt heute genauso lange dauert wie vor 25 Jahren.

Ausländische Konkurrenz: Aufgrund der hohen Lohnkosten wanderten viele Industrien in Billiglohnländer ab. Da für die meisten Dienstleistungen die Nähe zum Kunden Voraussetzung ist, war eine solche Entwicklung im Servicebereich bislang nicht zu befürchten.

Veränderte Arbeitsorganisation: Da die Industrie in den letzten Jahrzehnten zunehmend Aufgaben wie z.B. EDV, Werbung, Marktforschung externen Dienstleistern übertrug, fand eine Umschichtung von Arbeitsplätzen aus der Industrie in den Dienstleistungsbereich statt. Aber auch durch Ausgliederung von Supportleistungen in Toch-

¹¹ Vgl. Haller 2012, S. 2 ff.

tergesellschaften erfolgte eine Umschichtung von Stellen aus dem sekundären in den tertiären Sektor.

Anhand des gezeigten statistischen Materials lässt sich ableiten, dass bei uns ein Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft stattgefunden hat, die Expansion des tertiären Sektors unsere Gesellschaft erheblich beeinflusst hat und somit die Dienstleistungsgesellschaft einen wesentlichen Bestandteil moderner Gesellschaftstypen darstellt.¹²

2.2 Begriffsbestimmungen von Dienstleistungen

Obwohl im deutschsprachigen Raum der Begriff „Service“ meistens nur für Zusatzleistungen, wie z.B. Montage, Reparatur, etc., eingesetzt wird, findet er in dieser Arbeit als Synonym für den Dienstleistungsbegriff (wie er im angloamerikanischen Raum gebraucht wird¹³) Verwendung.

Eine eindeutige Definition für Dienstleistung bzw. Service gestaltet sich äußerst schwierig, da der Begriff, je nach Sichtweise, mit differierenden Inhalten (und aufgrund der Heterogenität des tertiären Sektors¹⁴) gefüllt werden kann.

Für den Verbraucher können die verschiedensten Eindrücke als positives oder negatives Service gedeutet werden, sei es die Bedienung in einem Lokal, Warteschlangen vor den Kassen, klare und übersichtliche Preisauszeichnungen, Parkplätze vor dem Geschäft usw., ohne dass dabei aber auf eine klassische Dienstleistung abgezielt wird. Betrachtet man ein Service z.B. aus dem Blickwinkel eines Einzelhändlers, so versteht dieser darunter eine objektiv vorhandene Zusatzleistung an den Kunden, (z.B. Reparaturleistungen, Hauslieferungen, Einpacken von Geschenken etc.), die mess- und aufzählbar ist.¹⁵

Man erkennt, dass der Begriff Dienstleistung nur sehr schwer abzugrenzen ist und dadurch auch keine wirklich überzeugende Definition existiert, jedoch gibt es unterschiedliche Ansätze zur Begriffsbestimmung, wie sie in der folgenden Auflistung gezeigt und anschließend näher erläutert werden:¹⁶

¹² Vgl. Burr 2006, S. 46 f.

¹³ Vgl. Haller 2012, S. 12.

¹⁴ Vgl. ebenda, S. 13.

¹⁵ Vgl. o.V., Handelswissen.de: Service / Dienstleistung. URL: http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Sortiment/Service_Dienstleistung/index.php, verfügbar am 07.03.2013.

¹⁶ Vgl. Pepels, Werner: Servicemanagement, 2. Aufl., München: Oldenbourg 2012, S. 3.

- Negativabgrenzung
- Enumeration (Aufzählung)
- Prozessorientierung (Uno actu)
- Tätigkeitsorientierung (Verrichtung)
- Ergebnisorientierung (Vermarktbarkeit)
- Potenzialorientierung (Leistungsbereitschaft)

Negativabgrenzung

Bei diesem Ansatz wird unterstellt, dass Services all jene Leistungen sind, welche nicht agrarisch oder industriell erstellt werden. Diese Begriffsbestimmung ist jedoch abzulehnen, da Dienstleistungen vielfach Teile von den primären (agrarischen) und sekundären (industriellen) Sektoren sind und somit der tertiäre Sektor nicht gleichwertig zum primären und sekundären Sektor gestellt werden kann. Außerdem sollen Definitionen sinnvollerweise keine Negation beinhalten.¹⁷

Enumerative Abgrenzung

Bei der enumerativen Abgrenzung werden die Wirtschaftsbereiche aufgezählt, bei denen im Allgemeinen Dienstleistungen vorkommen (z.B. Gastgewerbe, Finanz- und Versicherungsgewerbe, Erziehung und Unterricht, Transportwesen, Telekommunikation, Rechtsberatung und -vertretung, usw.). Jedoch stellt sich diese Form der Begriffsbestimmung nicht als sehr zweckmäßig heraus, da sich laufend neue Formen von Dienstleistungen (z.B. digitale Services) bilden und andere Services aufgrund geringerer Nachfragen verschwinden. Die Aufzählung ist daher einer ständigen Veränderung ausgesetzt.¹⁸

Prozessorientierte Abgrenzung

Bei diesem Ansatz wird die Dienstleistung insofern definiert, als dass sie aus einer raum-zeitsynchronen wechselseitigen Beziehung zwischen dem Dienstleister und dem Kunden entsteht. Hierzu bedarf es interner Faktoren (Personal, Sachmittel, etc.) und externer Faktoren (Kunden bzw. Faktoren, die nicht im Verfügungsbereich des Anbieters stehen). Die Dienstleistung findet somit in zwei Stufen statt, die Vorarbeiten der internen Faktoren für die eigentliche Dienstleistungserstellung und danach als Endkombination unter Einbindung des Kunden (externer Faktor). Bei diesem Ansatz gilt es jedoch zu bedenken, dass bei gewissen Services (z.B. Online-Dienste) keine raum-zeitsynchrone Interaktion zwi-

¹⁷ Vgl. Pepels 2012, S. 3 f.

¹⁸ Vgl. ebenda, S. 6 f.

schen internen und externen Faktoren stattfindet. Da aber auch die Produktion von Sachleistungen in Prozessen vollzogen wird (jedoch ohne externen Faktor) ist eine klare Abgrenzung für eine sinnvolle Definition der Dienstleistung in dieser Form nicht gegeben.¹⁹

Tätigkeitsorientierte Abgrenzung

Nach dieser tätigkeitsbezogenen Orientierung sind Services Verrichtungen für andere Wirtschaftseinheiten, welche von diesen als Prozesse in Anspruch genommen werden, also als Gegensatz zu Eigenleistungen. Dies würde bedeuten, dass eine beauftragte (Fremd-)Erstellung von Sachleistungen als Dienstleistung zu verstehen wäre. Abgesehen vom widersprüchlichen allgemeinen Sprachgebrauch stellt sich auch die Frage, ob solch eine spitzfindige Definition überhaupt handhabbar wäre. Außerdem wäre bei diesem Ansatz auch zu berücksichtigen, dass unentgeltliche Dienstleistungen (z.B. kostenlose Sozialdienste, wie Kinder-, Alten-, Frauen oder Krankenbetreuung oder Haushaltsarbeiten) ungerechtfertigterweise ausgeschlossen wären.²⁰

Ergebnisorientierte Abgrenzung

Bei der ergebnisorientierten Definition werden erst die vermarkteten Ergebnisse der Serviceprozesse und nicht schon die Prozesse selbst als Dienstleistung betrachtet. Diese Betrachtung schließt damit jedoch Prozessleistungen, die nicht in Anspruch genommen werden (z.B. Leistungen vom öffentlichen Dienst), automatisch aus. Ein Beispiel für die nicht optimale ergebnisorientierte Definition stellt auch das Service im Restaurant dar. Unter dem Ergebnisaspekt stellt sicherlich die Erreichung der Sättigung das Ziel dar, der Restaurantbesuch könnte jedoch auch unter dem Prozessaspekt, nämlich dem Genuss erleben, betrachtet werden. So gesehen kann auch die ergebnisorientierte Abgrenzung nicht als hinreichende Definition für Dienstleistung betrachtet werden.²¹

Potenzialorientierte Abgrenzung

Im Gegensatz zur ergebnisorientierten Abgrenzung kommt es bei diesem Ansatz nicht auf das Leistungsergebnis, sondern vielmehr auf das bereitgestellte Leistungspotenzial an, das bei Bedarf in Anspruch genommen werden kann (z.B. Sicherheitsdienst). Betrachtet man jedoch Werk- oder Werklieferungsverträge, so genügt es z.B. bei einem Taxifahrer nicht, dass er fahrbereit, nüchtern und hilfsbereit am Taxistand parkt, sondern erst die effiziente Verbringung an das gewünschte Ziel, welches als Ergebnis betrachtet werden

¹⁹ Vgl. Pepels 2012, S. 7.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 13.

²¹ Vgl. ebenda, S. 14.

kann, wird honoriert. Als weiteres Beispiel können auch Architekten genannt werden, bei denen nicht die Bereitstellung ihres Potentials honoriert wird, sondern das Ergebnis ihrer Dienstleistung. Ein weiterer Kritikpunkt stellt auch die Überlegung dar, wenn man solche Potenziale auch bei Sachleistungen, die im Lager sind und somit bereitstehen, als Dienstleistungen ansehen würde.²²

Die Definition der Dienstleistung

Die einzelnen Abgrenzungen zeigen die relativen Unklarheiten, was eigentlich eine Dienstleistung darstellt, auf. Es gibt jedoch drei Kennzeichen, die alle Services gemein haben. Diese sind die Potenziale, Prozesse und Ergebnisse, welche einen Marktwert besitzen oder besitzen können.²³

Somit kann Dienstleistung auf folgende kürzest mögliche und exakte Weise definiert werden:

„Services sind marktfähige Verrichtungen und Leistungsbereitschaften am Externen Faktor. Sie resultieren kumulativ aus der Bereitstellung interner Leistungspotenziale, der Durchführung kundenintegrierender Leistungsprozesse und dem Angebot immaterieller Leistungsergebnisse. Sie werden zweistufig produziert, sind individuell ausgelegt und in ihrem Arbeitsanfall fremdbestimmt. Ihre Logistik, Kapazitätsplanung und Standardisierung sind eingeschränkt. Sie haben Vertrauenscharakter.“²⁴

2.3 Charakteristische Merkmale von Dienstleistungen

Die Schwierigkeit bei der Definition des Begriffes Dienstleistungen liegt unter anderem darin, dass sich der Dienstleistungssektor durch seine Heterogenität hervorhebt. Durch diese Vielfalt an unterschiedlichen Dienstleistungen gibt es dadurch auch verschiedene Definitionsansätze, wobei sich alle Wissenschaftler einig sind, dass für Dienstleistungen zwei besondere Charakteristika existieren, worin sie sich von den Sachgütern unterscheiden. Diese zwei Faktoren sind die²⁵

- Immaterialität (damit eng verbunden auch die Intangibilität), sowie die
- Integration eines externen Faktors.

²² Vgl. Pepels, S. 14 f.

²³ Vgl. ebenda, S. 16 f.

²⁴ Pepels 2012, S. 17.

²⁵ Vgl. Haller, 2012, S. 6 f.

Im Folgenden wird kurz darauf eingegangen.

Die Immaterialität der Dienstleistung

Wie das Wort Immaterialität (aus dem Lateinischen „immaterialis“, was so viel bedeutet wie unstofflich, unkörperlich, geistig, etc.) schon darauf hinweist, kann man Dienstleistungen nicht fühlen, sehen, hören oder schmecken. Gerade die Unsichtbarkeit der angebotenen Services empfindet der Kunde als risikoreicher gegenüber Sachgütern, da er die Leistung davor nur schwer evaluieren kann. Jedoch gibt es nur wenige „reine“ Services (z.B. ärztliche Beratung oder Sprachunterricht), da größtenteils die Dienstleistungen aus materiellen und immateriellen Elementen bestehen. So besteht beispielsweise die Leistung einer Autoreparatur aus den Komponenten Reparatur und den z.B. funktionierenden Bremsen selbst. Ebenso ist ein Restaurantbesuch massiv materiell. An den Beispielen erkennt man, dass die Unterscheidung zwischen Sachgütern und Dienstleistung graduell verläuft, welches im Verbundkasten (Abb. 3) grafisch dargestellt wird.

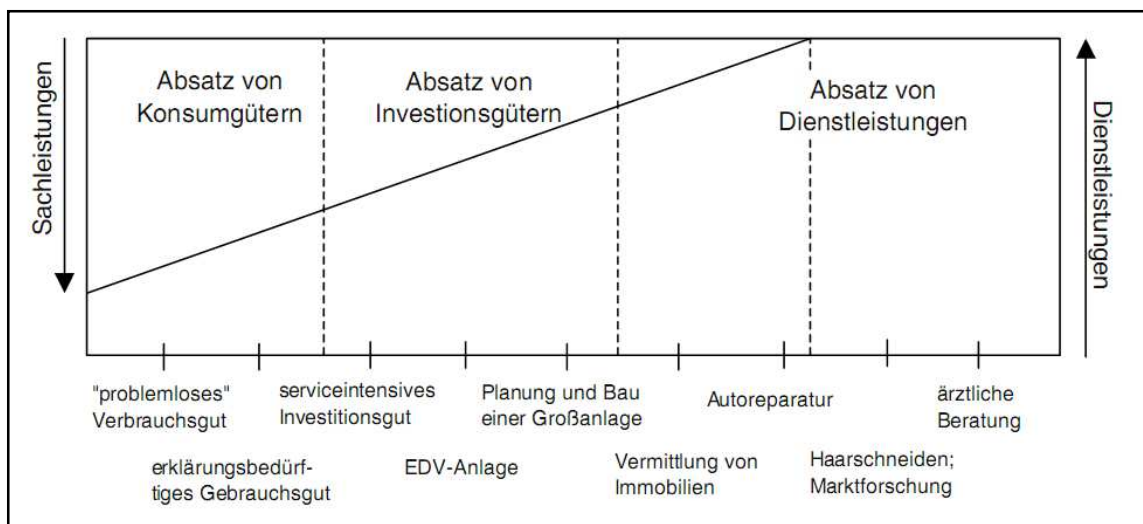


Abb. 3: Verbundkasten²⁶

Wie man aus dem Verbund-Kasten ableiten kann, existieren Dienstleistungen auch gänzlich ohne Sachgüter. Sachgüter beinhalten jedoch immer Servicedienste, da sie immer ein Minimum an Vertriebsleistungen etc. beinhalten.²⁷

Eng mit der Immaterialität verbunden, ist die Intangibilität von Dienstleistungen, da Dienstleistungen immer die Eigenschaften der Nicht-Lagerfähigkeit und der Nicht-Transportfähigkeit besitzen.²⁸

²⁶ Quelle: Haller 2012, S. 7.

²⁷ Vgl. Haller 2012, S. 6 f.

Integration externer Faktoren

Ein wesentliches Unterscheidungskriterium zum Sachgut ist die Integration eines externen Faktors, welche eine unabdingbare Voraussetzung darstellt, damit eine Produktion stattfindet. Das bedeutet, dass ein Nachfrager oder ein ihm gehörendes Objekt am Dienstleistungsprozess beteiligt sein muss. Eingebachte Objekte sind z.B. bei der Autoreparatur, beim Tierarztbesuch oder bei der Unternehmensberatung involviert, welche sowohl vor, während als auch nach dem Dienstleistungsprozess im Eigentum des Kunden verbleibt. Da diese Tatsache im Bereich der Sachgüterproduktion nicht vorhanden ist, kann dies als eindeutiges Merkmal zur Abgrenzung der Dienstleistung herangezogen werden.

Abhängig von den Erfordernissen einer mehr oder minder aktiven Teilnahme des Nachfragers selbst kann das Ausmaß der Integration des externen Faktors variieren. Der Umstand, dass der Nachfrager auf dem Prozess einwirkt und ihn mitgestaltet, macht eine Qualitätskontrolle, bedingt durch die erschwerte Möglichkeit einer Standardisierung der Dienstleistungen, schwierig.²⁹

Das „uno-actu“-Prinzip bzw. die „Übertragung“

Ein weiteres Kennzeichen der Dienstleistungen besteht unter anderem darin, dass die Leistungen in dem Moment konsumiert werden, in dem sie gerade produziert werden. Bei diesem zeitgleichen Zusammenfall zwischen Absatz und Produktion spricht man vom „uno-actu“-Prinzip. Bei einer Theatervorführung erbringen die Schauspieler eine Leistung, während im gleichen Augenblick das Publikum die Vorstellung „konsumiert“. Als ähnliches Beispiel kann der Friseur genannt werden, der die Haare schneidet und zeitgleich der Kunde, der wiederum den Haarschnitt „konsumiert“.

Bei genauerer Betrachtung stellt man jedoch fest, dass die Simultanität zwischen Leistungserstellung und Absatz nicht immer gegeben ist. Bezieht man sich auf das Beispiel des Theaterbesuches, so geschieht der Absatz, in Form eines Ticketkaufes, vor der Konsumation der Leistung. Auch eine Flugreise wird lange vor der Inanspruchnahme des Fluges bezahlt. Unter Berücksichtigung dieser vorgetragenen Aspekte sollte statt dem Begriff „uno-actu“-Prinzip daher generell von „Übertragung“ gesprochen werden.³⁰

²⁸ Vgl. Haller 2012, S. 6f.

²⁹ Vgl. ebenda, S. 7 f.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 8 f.

Die Zweistufigkeit von Dienstleistungen

Gleich wie Sachleistungen, werden auch Services durch Kombination von Produktionsfaktoren geschaffen. Bei Dienstleistungen geschieht dies jedoch in zweifacher Form, nämlich als Vorkombination und als Endkombination. Die Vorkombination (Kombination von internen Produktionsfaktoren, die transportierbar und vorratsproduzierbar bzw. lagerbar sind) dient zur Bereitstellung des Leistungspotenziales und kann an beliebigen Orten zu beliebigen Zeiten stattfinden. Die Notwendigkeit der Vorkombination ist durch das *unu-actu-*Prinzip vorgegeben, da der Arbeitsanfall durch den Nachfrager fremdbestimmt ist. Durch die stetige Leistungsbereitschaft und die Steuerung der Leistungskapazität durch Dienstabruf der Kunden, entstehen starke Fixkostenbelastungen. Bei der Endkombination werden bei der Inanspruchnahme des Leistungsprozesses die notwendigen internen und externen Produktionsfaktoren miteinander verknüpft. Erst durch die Endkombination werden die Marktfähigkeit der Dienstleistungen und damit ihre Honorierbarkeit geschaffen.³¹

³¹ Vgl. Pepels 2012, S. 36.

3 Qualitätsmanagement für Dienstleistungen

Durch die Verschiebung der Märkte, vom relativ stabilen Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt und den damit verbundenen verschärfendem Wettbewerb, ist die Erstellung einer hohen Dienstleistungsqualität ein zentraler Wettbewerbsfaktor geworden.³² Kernaufgabe des Qualitätsmanagement ist es nun, durch eine möglichst exakte Ausrichtung der Qualitätsmaßstäbe an die Kundenbedürfnisse eine Qualitätsoptimierung zu erreichen. Denn jede Qualität, die von den Kunden negativ beurteilt oder nur unzureichend wahrgenommen wird, führt zu Kundenabwanderungen und zur Weitertragung der Unzufriedenheit in seinem sozialen Umfeld.³³

3.1 Grundlagen des Qualitätsmanagement für Dienstleistungen

Um näher auf die Dienstleistungsqualität eingehen zu können und darauf aufbauend die Grundlagen des Qualitätsmanagement zu erörtern, gilt es vorerst, den Begriff Qualität näher zu erläutern, da dieser, stark vom Blickwinkel des jeweiligen Unternehmensbereiches abhängig ist.

3.1.1 Der Begriff „Qualität“ und deren unterschiedliche Sichtweise

Der im allgemeinen Sprachgebrauch verwendete Begriff Qualität, wurde aus dem lateinischen Begriff „quālis“ (= „wie beschaffen“, dann in einigen Ableitungen die Bedeutung „besondere Eigenschaft“, „besonders gute Eigenschaft“³⁴) abgeleitet und umschreibt im Allgemeinen die Beschaffenheit oder Güte eines Produktes bzw. einer Dienstleistung.

Zieht man den Begriff Qualität aus der seit Dezember 2005 gültigen Begriffsnorm zum Qualitätsmanagement heran, so ist Qualität definiert als

*„... Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt
(DIN EN ISO 9000:2005)“³⁵*

Mit anderen Worten ausgedrückt, bezeichnet man Qualität als

³² Vgl. Bruhn 2011, S. 3.

³³ Vgl. Pepels, Werner: Qualitätscontrolling bei Dienstleistungen, München: Vahlen 1996. S. 1.

³⁴ Vgl. Seebold, Elmar: Kluge. Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 25. Aufl., Berlin /Boston: De Gruyter 2011, S. 736.

³⁵ Bruhn 2011, S. 34.

„realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Qualitätsforderung“³⁶

Die „Beschaffenheit“ bedeutet in diesem Zusammenhang die auf einer Einheit bezogene Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte. Für die „Einheit“ können sowohl Produkte als auch Dienstleistungen herangezogen werden. Mit der „Qualitätsforderung“ ist damit die Gesamtheit der betrachteten Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit gemeint.³⁷

Da Qualität im Wesentlichen von den subjektiven Eindrücken geprägt wird und es daher zu unterschiedlichen Auffassungen kommt, ist eine Operationalisierung erforderlich. Dazu wird der Qualitätsbegriff anhand von fünf Sichtweisen beschrieben:³⁸

- Die transzendente Sichtweise
- Die produktbezogene Sichtweise
- Die anwenderbezogene Sichtweise
- Die prozessbezogene Sichtweise
- Die preis-nutzen-bezogene Sichtweise

Transzendent:	Qualität wird hierbei als absolut und universell erkennbar betrachtet, ein Zeichen von kompromisslos hohen Ansprüchen, die nur durch Erfahrungen empfunden wird und nicht präzise zu formulieren ist.
Produktbezogen:	Hier wird Qualität als präzise und messbar beschrieben. Die Unterschiede in der Qualität werden durch bestimmte Bestandteile oder meist technische Eigenschaften auch quantitativ widergespiegelt.
Anwenderbezogen:	Qualität wird mit dem Auge des Nutzers betrachtet. Durch individuelle Kunden entstehen dabei unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse, wobei diejenigen Güter, welche diese Bedürfnisse am besten befriedigen, die höchste Qualität repräsentieren.

³⁶ Bruhn 2011, S. 34.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 33 f.

³⁸ Vgl. Pepels 1996, S. 39.

Prozessbezogen: Hier wird unter Qualität die Einhaltung von Spezifikationen verstanden, wobei jede Abweichung dabei eine Verminderung impliziert. Demnach entsteht durch gut ausgeführte Arbeit, deren Ergebnis die Anforderungen sicher erfüllt, hohe Qualität.

Preis-nutzen-bezogen: Bei dieser Betrachtungsweise wird Qualität durch Kosten und Nutzen ausgedrückt (Preis-Leistung-Relation). Als Qualitätsprodukt wird jene Leistung betrachtet, die zu einem akzeptablen Preis bzw. zu tragbaren Kosten produziert wird.

Aufgrund der erläuternden verschiedenen Auffassungen, die sich durch die unterschiedlichen Sichtweisen ergeben, kann man zusammenfassend festhalten, dass in Abhängigkeit von dem jeweiligen Unternehmensbereich, ein unterschiedlicher Ansatz bevorzugt wird. Während sich die Disziplinen Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Fertigung auf den produktionsbezogenen Ansatz fixieren, sind die Bereiche Marketing und Verkauf eng an die Vorstellungen der Konsumenten orientiert und präferieren naturgemäß die anwenderbezogene Sichtweise. Um das daraus resultierende Konfliktpotential im Unternehmen zu entkräften, ist es wichtig, dass alle Bereiche miteinander kommunizieren und kooperieren, damit eine schnelle und präzise Umsetzung gewährleistet wird.³⁹

Aufgrund der Thematik dieser Arbeit, beruht die weitere schwerpunktmäßige Betrachtung des Qualitätsbegriffes auf der anwenderbezogenen Sichtweise.

3.1.2 Die Dienstleistungsqualität

Durch die oftmals enge Einbindung des Kunden in den Dienstleistungsprozess, muss der Qualitätsbegriff, unter Berücksichtigung der Wettbewerbs- und Unternehmensperspektive, aus dem Standpunkt des Kunden betrachtet werden. Im Mittelpunkt stehen daher die Erfordernisse aus Kundensicht und nicht die produktbezogenen Anforderungen. So ist für einen Geschäftsmann die Einhaltung eines vereinbarten Termins das wesentliche Element bei der Inanspruchnahme eines Geschäftsfluges und nicht ein in technischer Hinsicht perfekter Flug. Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen lässt sich Dienstleistungsqualität wie folgt definieren:

³⁹ Vgl. Herberg, Christiane: Messung der Effizienz von Total Quality Management. Kennzahlensystem zur Messung der Effizienz von TQM unter besonderer Berücksichtigung der Qualitätskosten, Univ. Dortmund, Diss. 2000, 2. Aufl., Hamburg: Dr. Kovač 2002, S. 17 f.

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“⁴⁰

Die Dienstleistungsqualität repräsentiert also nach dieser Definition ein bestimmtes Leistungsniveau (exzellent bis außerordentlich schlecht) über die Beschaffenheit einer Leistung aus der Sicht des Kunden. Das bedeutet, dass die Dienstleistungsqualität auf zwei zentrale Einflussfaktoren beruht,⁴¹

- der gelieferten und wahrgenommenen Dienstleistung und
- den Erwartungen an die Dienstleistung

Da sich selten sowohl die Wahrnehmung als auch die Erwartungen der Kunden allgemein auf die Gesamtheit der Dienstleistung beziehen, sondern eher differenziert auf einzelne Qualitätsmerkmale (z.B. Freundlichkeit der Mitarbeiter, Schnelligkeit der Leistungsabwicklung, etc.), ist eine ausschließliche Betrachtung dieser einzelnen Merkmale nicht zielführend. Um die Gesamtheit der Qualitätsmerkmale begreifbar zu machen, kann man die Merkmale in Dimensionen der Dienstleistungsqualität zusammenfassen. Eine Möglichkeit wäre, angelehnt an die drei Phasen der Dienstleistungserstellung, diese im Hinblick auf die Prozesse zu gestalten, wobei dann zwischen den Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimensionen differenziert wird.⁴²

Potenzialdimension: Wahrnehmung der Strukturen und Potenziale des Dienstleistungsanbieters (z.B. Größe und Marktstellung, Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter).

Prozessdimension: Einschätzung durch Kunden über die Prozesse während der Leistungsabwicklung (z.B. Ablauf von Verwaltungsprozessen, Betreuung im Kfz-Schadensfall, usw.).

Ergebnisdimension: Hier steht das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses im Vordergrund. Dabei sind sowohl der Umfang der tatsächlichen Leistung als auch die dafür benötigte Zeitspanne von Bedeutung.

⁴⁰ Quelle: Bruhn 2011, S. 38.

⁴¹ Vgl. Bruhn 2011, S. 38 f.

⁴² Vgl. ebenda, S. 49 f.

Im Gap-Modell wird zwischen fünf Lücken unterschieden:⁴⁵

- Gap 1: Diese Lücke stellt die Abweichung zwischen den Erwartungen des Kunden und der Wahrnehmung des Managements dar. Die Schwierigkeit für das Management liegt darin, dass es häufig nicht weiß, welche Merkmale für ihre Dienstleistung für den Kunden als qualitativ hochwertig gelten. Da Führungskräfte meistens von den Kunden weit entfernt sind, ist eine effektive Aufwärtskommunikation im Unternehmen von den Mitarbeitern an der Kundenfront unabdingbar, um die Kundenwünsche richtig einschätzen zu können.
- Gap 2: Hier werden die Diskrepanzen zwischen wahrgenommenen Anforderungen und deren Umsetzung in Dienstleistungsspezifikationen dargestellt. Diese Lücke macht deutlich, dass es trotz korrekt wahrgenommener Anforderungen der Kunden nicht immer möglich ist, diese in Qualitätsstandards umzusetzen. Diese können z.B. durch zahlreiche Restriktionen wie knappe Ressourcen oder spezieller Marktbedingungen bedingt sein. Vor allem wenn die kurzfristige Priorität des Managements stets auf Kostensenkung liegt, wird der Gap 2 tendenziell immer einen hohen Umfang aufweisen.
- Gap 3: Diese Kluft umfasst die Differenz zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung. Einer der maßgeblichen Faktoren dieser Abweichung ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, den Anforderungen ihrer Arbeitsaufgaben zu entsprechen. Interessanterweise ist es jedoch in vielen Dienstleistungsunternehmen der Fall, dass gerade die Mitarbeiter an der Kundenfront sind, welche die geringste Ausbildung verfügen. Aber genau diese Angestellten lernen die Kunden kennen und prägen sich über diese ein Bild vom Unternehmen. Als weitere Faktoren für die Ausmaße des Gap 3 sind noch die angemessenen und zuverlässigen Technologien und die internen Kontrollmechanismen.
- Gap 4: Bei dieser Lücke wird die Nichtübereinstimmung zwischen erstellter Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation aufgezeigt. Hier sind vor allem die Werbebotschaften der Unternehmen genau abzuwägen. Können diese Versprechungen, welche bei den Kunden bestimmte Erwartungen entstehen lassen, nicht erfüllt werden, sind die Enttäuschungen vorprogrammiert.

⁴⁵ Vgl. Haller 2012, S. 41 ff.

Gap 5: Diese letzte Lücke zeigt die Diskrepanz zwischen Erwartungen und wahrgenommener Leistung als Ganzes an. Diese enthält die Summen der vier anderen Lücken und ist damit das entscheidende Maß für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität.

3.1.3 Grundlagen des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen

Um eine einheitliche Terminologie des Begriffes Qualitätsmanagements in dieser Arbeit zu gewährleisten, wird für den Begriff Qualitätsmanagement die Definition der gültigen Verständigungsnorm (vgl. DIN EN ISO 9000:2005) herangezogen, welche seit März 1992 den bisherigen Oberbegriff „Qualitätssicherung“ ersetzt. In dieser wird Qualitätsmanagement als *„aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“* definiert.⁴⁶

Verknüpft man nun die Begriffe Dienstleistung und Qualitätsmanagement miteinander, so kann Qualitätsmanagement für Dienstleistungen folgendermaßen definiert werden:

„Qualitätsmanagement für Dienstleistungen ist die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen in Bezug auf selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen oder deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“⁴⁷

Das Qualitätsmanagement legt durch die Qualitätspolitik, welche durch ihre Ziele und Absichten der obersten Unternehmensleitung in Bezug auf Qualität dargestellt wird, fest, welche Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung zu setzen sind, um einen höheren Nutzen, sowohl für das Unternehmen als auch für die Kunden, zu erzielen. Durch die Festlegung der Qualitätspolitik werden die Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung zur Ausführung gebracht. Beim Setzen der Maßnahmen im Rahmen des Qualitätsmanagements sind jedoch die Aspekte der Wirtschaftlichkeit, der Umwelt/Nachhaltigkeit und der Gesetzgebung zu berücksichtigen. Werden die in der Qua-

⁴⁶ Vgl. Kamiske, Gerd F. / Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z. Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7., aktualisierte und erweiterte Aufl., München, Wien: Hanser 2011, S. 199.

⁴⁷ Bruhn 2011, S. 83.

litätspolitik formulierten Zielsetzungen umfassend im gesamten Unternehmen ausgerichtet und miteinbezogen, so kann eine Annäherung des Qualitätsmanagements an die übergeordnete Strategie des Total Quality Management erreicht werden.⁴⁸

Qualitätsmanagementsystem für Dienstleistungen

Die Zusammenfassung der Aufbauorganisation, Abläufe, Verantwortlichkeiten, Verfahren und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements wird als Qualitätsmanagementsystem bezeichnet. Die Erfassung dieser Elemente zu einem System muss allerdings unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität des entwickelten Qualitätsmanagementkonzeptes betrachtet werden.⁴⁹ Daraus folgend lässt sich der Begriff Qualitätsmanagementsystem wie folgt auslegen:

„Unter einem Qualitätsmanagementsystem ist die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und –extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen.“⁵⁰

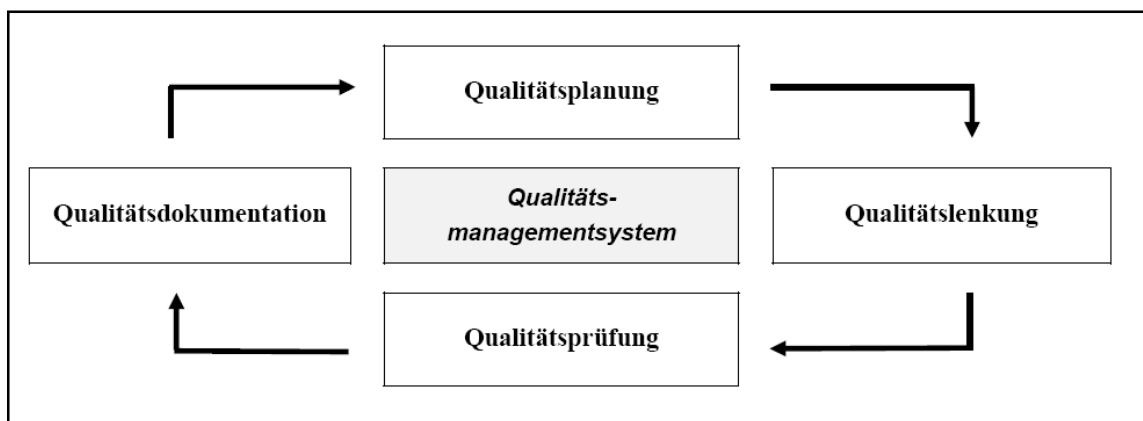


Abb. 5: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems⁵¹

Dabei orientiert sich die Definition des Qualitätsmanagementsystems stark am Regelkonzept der klassischen Managementfunktionen Planung, Durchführung und Kontrolle, mit der Unterteilung in die vier Phasen Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung und Qualitätsdokumentation (siehe Abb. 5).⁵²

⁴⁸ Vgl. Kamiske 2011, S. 199 ff.

⁴⁹ Vgl. Bruhn 2011, S. 83 f.

⁵⁰ Bruhn 2011, S. 84.

⁵¹ Quelle: modifiziert übernommen aus: Bruhn 2011, S. 302.

⁵² Vgl. Bruhn 2011, S. 301.

3.2 Das Konzept des Total Quality Management

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, ist Qualitätsmanagement ein relativ eng gefasster Begriff und bezieht sich lediglich auf die Planung, Steuerung und Überwachung der Qualität eines Dienstleistungsprozesses bzw. deren Ergebnisse.

Total Quality Management (TQM) ist jedoch als ein „umfassendes Qualitätsmanagement“ zu verstehen, bei dem alle Mitglieder aller Unternehmensebenen miteinbezogen werden. Zudem wird die Qualität in den Mittelpunkt gestellt und die Zufriedenstellung des Kunden als Ziel formuliert, um einen langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten.

Historisch gesehen, entwickelte sich TQM aus dem Ansatz des Amerikaners Armand V. Feigenbaum, der 1961 den Ansatz des „Total Quality Control“ (TQC) entwickelte. Bei diesem Ansatz orientierte sich die umfassende Qualitätsstrategie an den Kundenbedürfnissen. Ergänzend zu dem TQC-Ansatz, nämlich die verstärkte Miteinbeziehung der Mitarbeiter und zwar auf allen Ebenen des Unternehmens, entwickelte der Japaner Kaoru Ishikawa das „Company-Wide Quality Control“-Konzept (CWQC). Aus diesem entwickelte sich das TQM-Konzept, welches darüber hinaus noch das Umfeld des Unternehmens miteinbezieht und die übergeordnete Unternehmensphilosophie auf Qualität ausrichtet.⁵³

3.2.1 Definition und Grundpfeiler des Total Quality Management

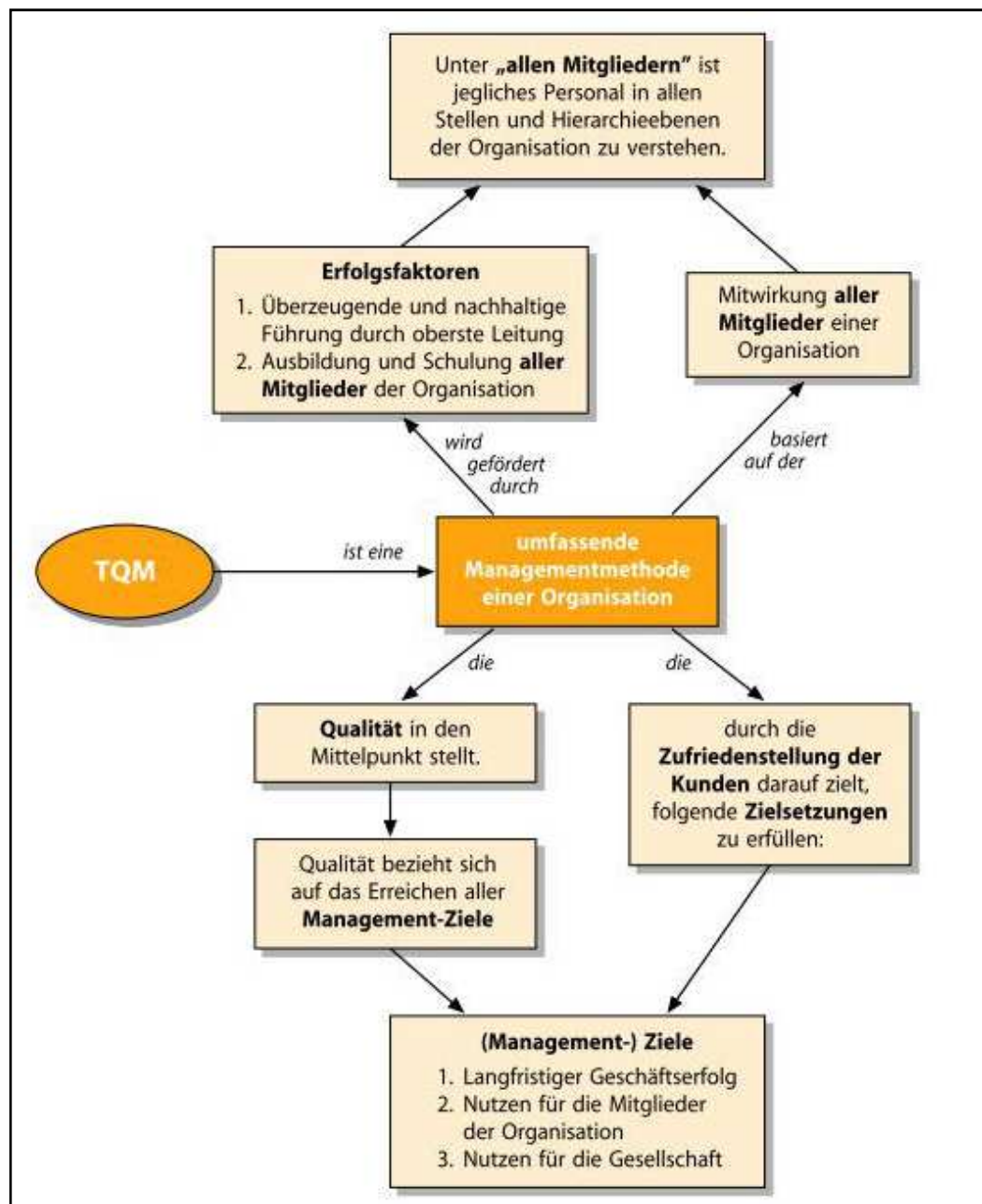
Nach der Begriffsnorm DIN EN ISO 9000 wird Total Quality Management definiert als:

„Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation unter Teilnahme aller ihrer Mitglieder.“⁵⁴

Im Schaubild (Abb. 6) wird der Aufbau der TQM-Definition, mit Anmerkungen erweitert, grafisch dargestellt:

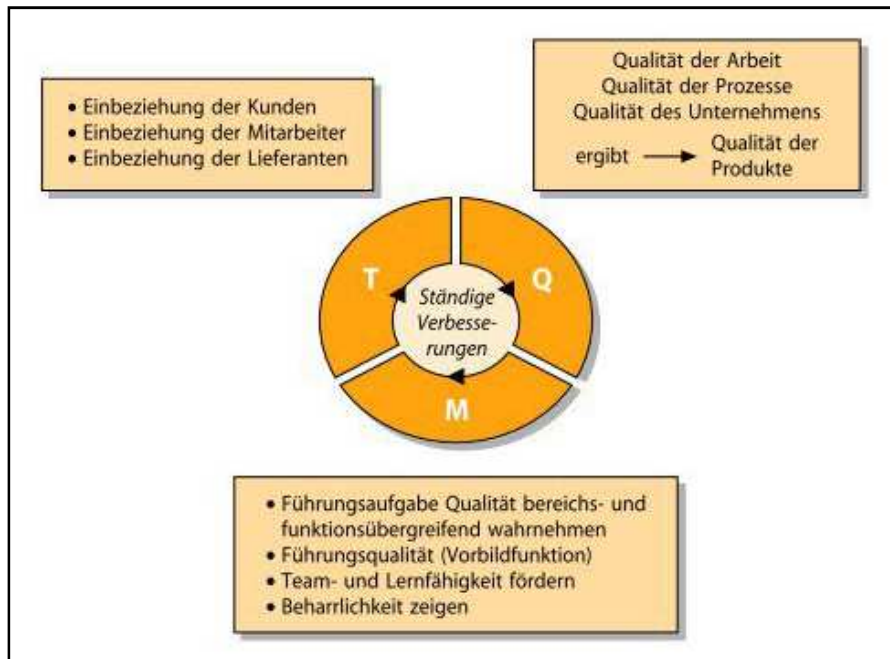
⁵³ Vgl. Hummel, Thomas / Malorny, Christian: Total Quality Management (TQM), in: Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, München: Hanser 2012, S. 1.

⁵⁴ Hummel 2012, S. 1.

Abb. 6: Aufbau des TQM⁵⁵

TQM zählt zu den weitreichendsten Qualitätsansätzen, die für Unternehmen denkbar sind und stützt sich auf die folgenden drei Grundpfeiler (Abb. 7):

⁵⁵ Quelle: Hummel, Thomas / Malorny, Christian: Pocket Power. Total Quality Management, 2. Aufl., München, Wien: Hanser 1997, S. 6.

Abb. 7: Grundpfeiler des TQM⁵⁶

Jeder Buchstabe in dieser Kreisdarstellung des TQMs besitzt einen bedeutenden Inhalt.⁵⁷

„T“ für Total: Einbeziehung aller Mitarbeiter, unabhängig ihrer Funktion im Unternehmen, und insbesondere der Kunden hin zum ganzheitlichen Denken.

„Q“ für Quality: Hier wird die Bedeutung der Qualität der Arbeit, der Prozesse und des Unternehmens hervorgehoben, aus denen heraus die Qualität der Produkte und Dienstleistungen wie selbstverständlich heranwachsen.

„M“ für Management: Aus Sicht des Unternehmens gilt das TQM als Führungsmodell, welche die Führungsaufgabe „Qualität“ und die Führungsqualität hervorhebt.

⁵⁶ Quelle: Hummel 1997, S. 7.

⁵⁷ Vgl. Hummel 2012, S. 2.

3.2.2 Die Prinzipien des Total Quality Management

Da eine praktische Umsetzung durch die Abstraktheit der dargestellten Grundpfeiler (Abb. 7) schwerfällt, soll sich die Anwendung des TQM-Konzeptes auf die Grundlage der folgenden 14 Prinzipien stützen:⁵⁸

- Neue Sichtweise verinnerlichen
- Engagement der Geschäftsführung (Vorbildrolle)
- Führungskräfteentwicklung
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung
- Lieferantenintegration (Fähigkeiten der Lieferanten fördern und nutzen)
- Strategische Ausrichtung auf Basis von Grundwerten und festem Unternehmenszweck (gemeinsame Werte)
- Ziele setzen und verfolgen
- Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung (Fehlervermeidung, Null-Fehler-Philosophie)
- Ständige Verbesserung auf allen Ebenen (Kaizen anwenden)
- Prozessorientierung (interne Kunden-Lieferanten-Verhältnisse pflegen)
- Schlankes Management (Lean Management anwenden)
- Benchmarking
- Qualitätscontrolling (Verbesserungsmöglichkeiten erkennen und Fortschritte messen)

Die Verinnerlichung der neuen Sichtweise, hebt die Bedeutung und die Notwendigkeit hervor, dass der Erfolg des Führungsmodells TQM, mit Qualität als gemeinsamer Nenner, vom Verständnis im Unternehmen angewiesen ist und von der Glaubwürdigkeit der Geschäftsleitung in Bezug auf die Dienstleistungsqualität abhängig ist. Ziel des Unternehmens muss es sein, Qualität als oberstes Unternehmensziel zu begreifen.⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Hummel 2012, S. 3 f.

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 3.

Als erstes gilt es, sich von der alten, verbreiteten Sichtweise zu trennen, dass sich Qualität und Produktivität in einem Entweder-oder-Verhältnis befinden, in dem höhere Qualität mit einer einhergehenden höheren Produktivität unvereinbar ist (siehe Abb. 8).

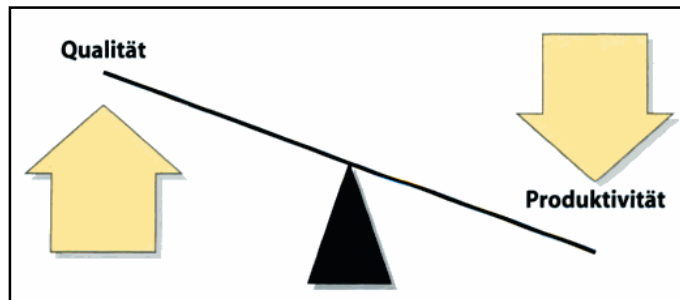


Abb. 8: Alte Sichtweise - Qualität kostet Geld⁶⁰

Bei der alten Ansicht wird nicht berücksichtigt, wie die Produktqualität entsteht, sondern nur die Qualität der Produkte betrachtet. Bei der neuen Sichtweise (Abb. 9) wird davon ausgegangen, dass sich durch bessere Qualität der Prozesse die Nacharbeit, Verschwendung und vor allem die Anzahl der Fehler verringern.

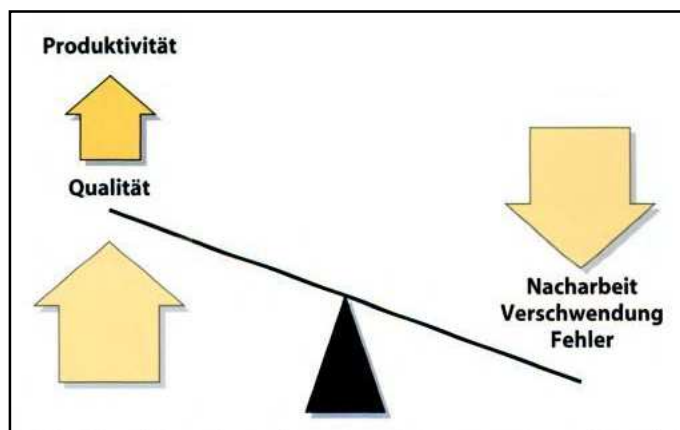


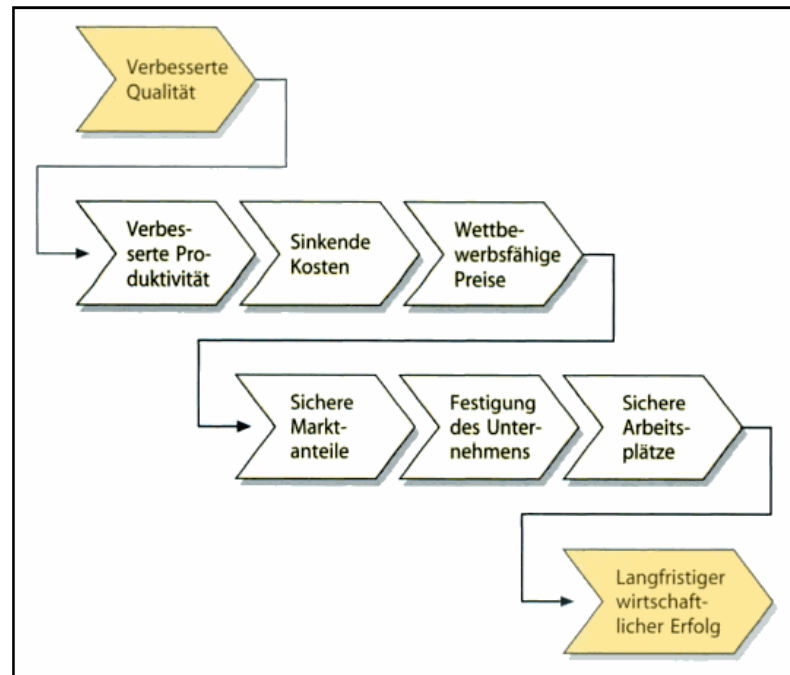
Abb. 9: Neue Sichtweise - höhere Qualität kostet weniger⁶¹

Der Qualitätsbegriff wird bei der neuen Sichtweise um die Qualität der Prozesse erweitert, wodurch impliziert wird, dass hervorragende Prozessqualität als Ergebnis hochwertige Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität hervorbringen wird.⁶²

⁶⁰ Quelle: modifiziert übernommen aus: Hummel 1997, S. 11.

⁶¹ Quelle: modifiziert übernommen aus: Hummel 1997, S. 12.

⁶² Vgl. Hummel 1997, S. 11 ff.

Abb. 10: Deming'sche Reaktionskette⁶³

Welche Bedeutung und Wirkung die Anwendung des TQM-Konzeptes für das Unternehmen besitzt, zeigt die, nach dem Amerikaner W. Edwards Deming, einem prominenten Mitbegründer der Qualitätswissenschaft, benannte Deming'sche Reaktionskette (Abb. 10).⁶⁴

3.2.3 Das Null-Fehler-Programm als Philosophie

Ein wesentlicher Punkt bei den vorgestellten Prinzipien des TQMs stellt das Prinzip „Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung (Fehlervermeidung, Null-Fehler-Philosophie)“ dar. Für eine ernsthafte Umsetzung des TQM-Konzeptes muss der Grundsatz „Machs gleich richtig“ gelten. Die oft in der betrieblichen Praxis vorherrschende Meinung, und auch Umsetzung, dass nie Zeit vorhanden ist, etwas richtig zu machen, aber immer wieder die Zeit genommen wird, es noch einmal zu machen, darf keine Gültigkeit besitzen.

Vielmehr soll durch geeignete Verhaltensweisen und den Einsatz von bestimmten Verfahren („Werkzeuge“) eine stetige Reduzierung von Fehlern bewirkt werden, was sich durch die Methode des „Null-Fehler-Programm“ realisieren lässt. In der betrieblichen Realität ist dies natürlich nur in Einzelfällen erreichbar, wodurch das „Null-Fehler“ eher als „immer

⁶³ Quelle: Hummel 1997, S. 13.

⁶⁴ Vgl. Hummel 1997, S. 13.

weniger Fehler“ verstanden werden soll. Jedoch ist der Begriff „Null-Fehler-Programm“ gewollt, weil er einen Teil der Vorbehalte, durch die scheinbare Erreichbarkeit, beseitigt. Ziel soll es sein, eine veränderte Einstellung zu Fehlern zu erreichen. Fehler dürfen nicht mehr als „normal“, sondern als schlechte Leistung betrachtet werden. Jedes Erkennen von Fehlerursachen und deren Beseitigung ist ein Weg zu weniger Fehlern und damit ein finanzieller Gewinn für das Unternehmen. Die Zielsetzung des „Null-Fehler-Programms“ kann aus dem Zusammenspiel der folgenden vier Komponenten erreicht werden:⁶⁵

- Schaffung der Voraussetzungen für fehlerfreies Arbeiten
- Einführen von Verfahren zur Fehlervermeidung
- Systematisches Abstellen von eingetretenen Fehlern
- Untersuchen besonders guter Arbeitsergebnisse

Bei der Schaffung der Voraussetzungen für fehlerfreies Arbeiten muss zwischen systembedingten (betriebliche Einrichtungen, Arbeitsanweisungen, usw.) und personenbedingten (z.B. durch Unwissenheit und Unaufmerksamkeit) Fehlern unterschieden und entsprechend vorgegangen werden. Für den Einsatz systematischer fehlerverhütender Verfahren kann die „Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse (FMEA) herangezogen werden.“⁶⁶

Die richtige und systematische Umsetzung des TQM-Konzeptes ermöglicht dem Unternehmen, die Voraussetzungen für einen langfristigen Geschäftserfolg zu schaffen. Die primäre Aufgabe des Managements muss es sein, die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu erfüllen, wobei diese immer unter den wirtschaftlichen Gesichtspunkten des Unternehmens betrachtet werden müssen. Dabei muss der Kunde immer im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen.⁶⁷

3.3 Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Wie in den „Grundpfeiler des TQMs“ (siehe Abb. 7) gezeigt, wird unter anderem die Bedeutung der Prozesse hervorgehoben, aus denen heraus dann die Qualität der Dienstleistungen wie selbstverständlich heranwachsen wird und somit die Prozessorientierung eines der Prinzipien vom Total Quality Management darstellt.

⁶⁵ Vgl. Frehr, Hans-Ulrich: Total-Quality-Management, in Masing, Walter (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 4., gründlich überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Hanser 1999, S. 44 f.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 45.

⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 47.

Da die Qualität eines Unternehmens im Wesentlichen der Qualität der betrieblichen Prozesse entspricht, bedeutet Prozessmanagement in diesem Sinne eine Ausrichtung der betrieblichen Prozesse an den Kundenanforderungen.⁶⁸

Die Bedeutung eines funktionierenden Prozessmanagements wurde auch vom Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements, W. Edwards Deming, erkannt, welcher 1986 folgende Bemerkung veröffentlichte:

„85 Prozent der Gründe für das Versagen, Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind auf Mängel in System und Prozessen zurückzuführen, weniger auf die Mitarbeiter. Die Rolle des Managements ist es, den Prozess zu verändern, nicht den Mitarbeiter“⁶⁹

3.3.1 Die Kennzeichen von Prozessen

Der Begriff „Prozess“ wird sehr unterschiedlich, je nach wissenschaftlicher Disziplin, definiert bzw. beschrieben, wodurch sich bislang keine einheitliche Sichtweise des betriebswirtschaftlichen Prozessbegriffes herausgebildet hat. Häufig werden in der Literatur die Begriffe „Prozess“ und „Geschäftsprozess“ synonym verwendet, wobei jedoch ein Geschäftsprozess eine Untermenge der betrieblichen Prozesse darstellt.⁷⁰

Ein Prozess ist jedoch allgemein⁷¹

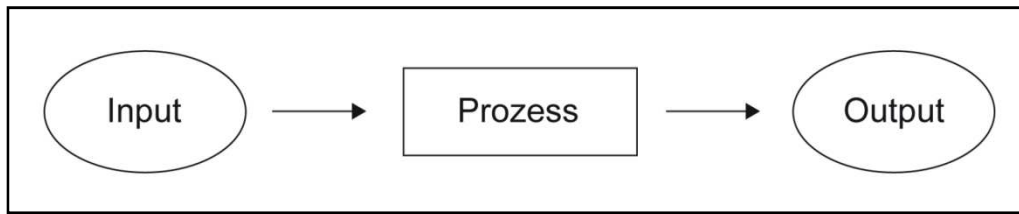
- eine Folge von wiederholt (Unterschied zum Projekt) ablaufenden Aktivitäten mit
- einem Input (messbare Eingabe), messbarer Wertschöpfung (Throughput) und einem Output (messbare Ausgabe)
- durch systematisches Zusammenwirken entlang der Wertschöpfungskette von Menschen, Maschinen, Material und Methoden
- zur Erreichung eines Zieles (Produkt bzw. Dienstleistung)

⁶⁸ Vgl. Grünert, Lars / Rezek, Christian: Prozeßmanagement als integraler Bestandteil des Qualitätsmanagement, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 57.

⁶⁹ Koch, Susanne: Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM, Heidelberg, u.a.: Springer 2011, S. 1.

⁷⁰ Vgl. Koch 2011, S. 1.

⁷¹ Vgl. Pepels 2012, S. 207.

Abb. 11: Merkmal eines Prozesses⁷²

Ein Geschäftsprozess ist eine funktions- und organisationsüberschreitende Abfolge von wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen, die zur Erreichung der aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele dienen. Der Unterschied zu den betrieblichen Prozessen liegt darin, dass sie sich unmittelbar auf die Stiftung von Kundennutzen und ihren Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ausrichten.

Abb. 12: Merkmal eines Geschäftsprozesses⁷³

An den Schaubildern (Abb. 11 und 12) erkennt man, dass Prozesse Leistungen von (Prozess-) Lieferanten beziehen (Input) und die Prozesse selber wiederum Leistungen an den (Prozess-) Kunden abgeben (Output). Beim Geschäftsprozess erkennt man dessen Beitrag zum Geschäftserfolg und seine Schnittstellen zu den Marktteilnehmern bzw. Partnern des Unternehmens (z.B. Kreditvergabe einer Bank an Kunden).⁷⁴

Werden einzelne aufeinanderfolgende Prozesse miteinander verbunden, so spricht man von einer Prozesskette.

Die Prozessstrukturierung

In einem qualitätsorientierten Unternehmen geht es bei der Prozessgestaltung in erster Linie darum, kundenorientierte Prozesse zu entwickeln. Da dies jedoch unter wirtschaftlichen Aspekten zu erfolgen hat, besteht der erste Schritt darin, Abläufe zu identifizieren, die als wesentlich erachtet werden. Am kundenorientierten Unternehmensmodell werden

⁷² Quelle: Eigendarstellung

⁷³ Quelle: Eigendarstellung

⁷⁴ Vgl. Koch 2011, S. 1 f.

die Leistungen, welche die Kunden erwarten beziehungsweise wie dieser Output prinzipiell gestaltet werden soll, dargestellt. Dieses Modell soll als Ausgangspunkt für die Identifikation der wesentlichen Prozesse herangezogen werden.

Unter dem Blickwinkel der Kundeorientierung werden die Hauptaufgaben herauskristallisiert, aus dem sich die Struktur des Unternehmens abbildet, welche sich aus Kernprozessen, Unterstützungs- oder Supportprozessen sowie Managementprozessen zusammensetzen.⁷⁵

Kernprozesse: All jene Tätigkeiten, welche zur Erbringung der definierten Leistung notwendig sind.

Unterstützungsprozesse: Sind den Kernprozessen zugeordnet, damit diese anforderungsgerecht durchgeführt werden können. Sie stellen die notwendigen materiellen und immateriellen Ressourcen bereit.

Managementprozesse: Leiten und koordinieren sämtlicher operativer Prozesse.

Der erste Schritt der Prozessstrukturierung, Zerlegung der Geschäftsprozesse in seine Teilprozesse, erfolgt in mehreren hierarchischen Stufen, bis man auf der untersten Ebene, bei den Elementarprozessen, anlangt. Im anschließenden zweiten Schritt wird die zeitliche Reihenfolge festgelegt, in der die Aktivitäten ablaufen. Danach werden die Schnittstellen definiert, welche die Kontaktpunkte darstellen, an denen das Output aus einem Prozess als Input an einen folgenden Prozess übergehen. Schnittstellen gelten prinzipiell als Fehlerquellen und sollten eliminiert bzw. minimiert werden. Da dies nicht immer möglich ist, soll eine reibungslose Übergabe gewährleistet werden. Diese schriftlichen Leistungsspezifikationen sollen festhalten, wer was wann und wie zu übergeben hat und welche Inhalte in welchem Umfang der nachfolgende Mitarbeiter zu erbringen hat.⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Haller 2012, S. 177.

⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 179 f.

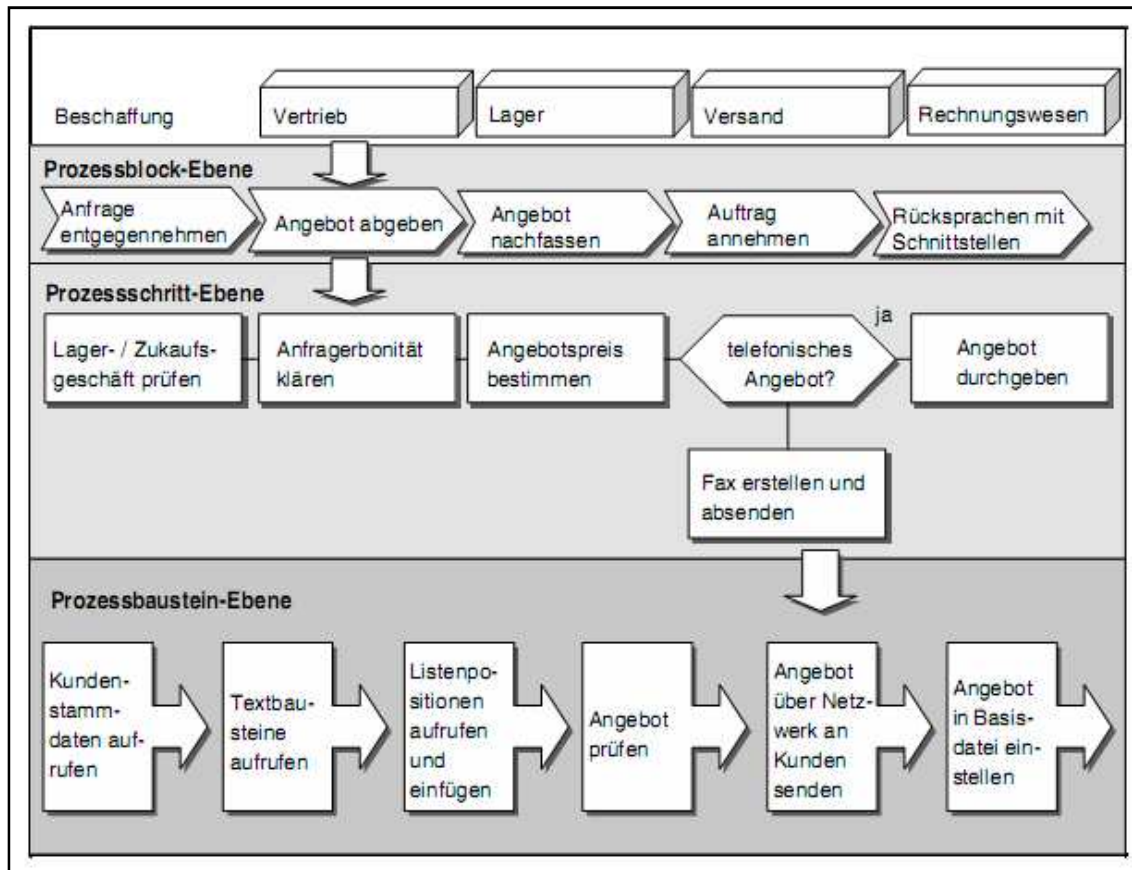


Abb. 13: Zerlegung von Leistungs- oder Geschäftsprozessen⁷⁷

3.3.2 Der prozessorientierte Ansatz der ISO 9001:2008

Die international gültige Norm ISO 9001:2008 forciert den prozessorientierten Ansatz für die Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems. Ziel dabei ist es, die Kundenzufriedenheit durch die Erfüllung der Kundenanforderungen zu erhöhen.

Als „prozessorientierter Ansatz“ kann die Steuerung der Organisation durch ein System von Prozessen und dem Erkennen der Wechselwirkungen dieser Prozesse zueinander, beschrieben werden. Durch die Anwendung dieses Ansatzes entsteht der Vorteil einer ständigen Lenkung, die dieser Ansatz über die Verknüpfungen zwischen den einzelnen Prozessen in dem System von Prozessen wie auch deren Kombination und Wechselwir-

⁷⁷ Quelle: Haller 2012, S. 179.

kungen bietet. Dieser Ansatz betont, bei Verwendung in einem Qualitätsmanagement, die Bedeutung⁷⁸

- des Verstehens und der Erfüllung von Anforderungen,
- der Notwendigkeit, Prozesse aus der Sicht der Wertschöpfung zu betrachten,
- der Erzielung von Ergebnissen bezüglich Prozessleistung- und Prozesswirksamkeit und
- der ständigen Verbesserung von Prozessen auf der Grundlage von objektiven Messungen

Das Modell eines prozessorientierten QM-Systems (Abb. 14) zeigt die Prozessverknüpfungen und die bedeutende Rolle des Kunden bei der Festlegung von als Eingaben zu betrachtenden Anforderungen.

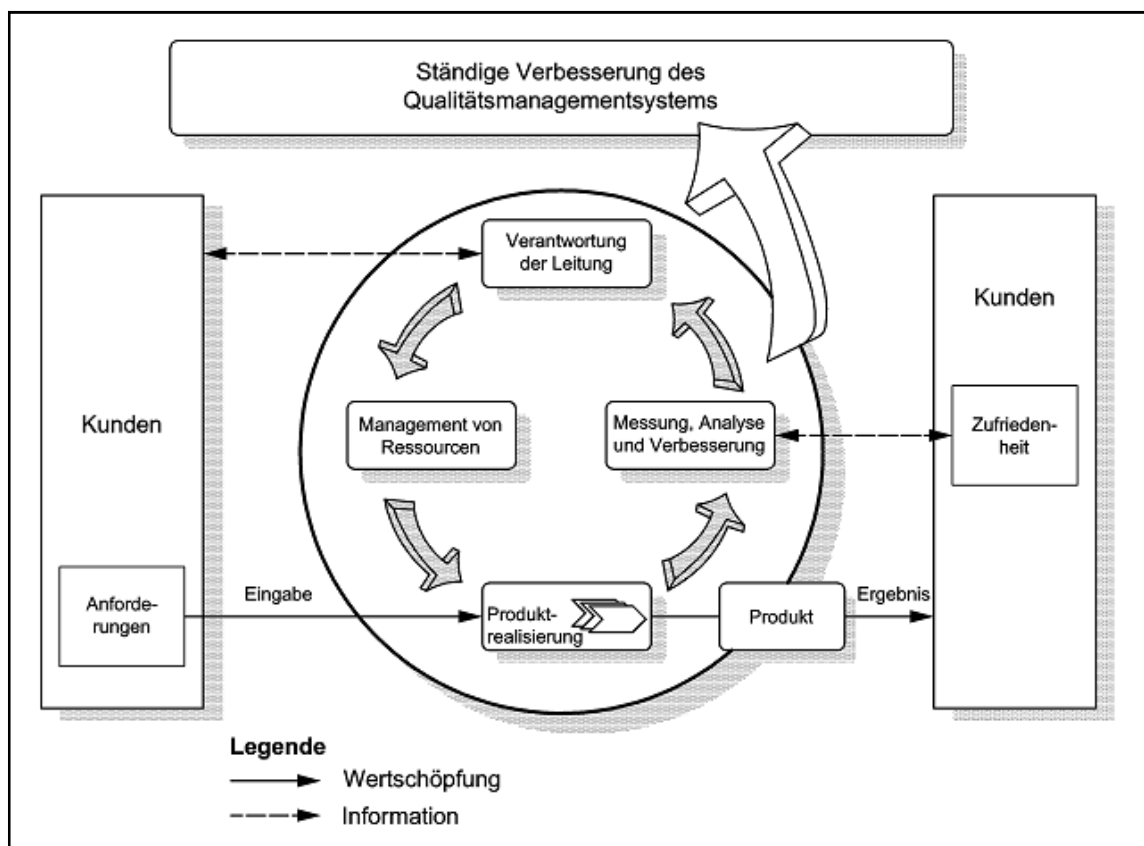


Abb. 14: Qualitätsmanagement-Prozessmodell ISO 9001:2008⁷⁹

⁷⁸ Vgl. ÖNORM EN ISO 9001. Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen.(ISO 9001:2008 + Cor. 1:2009).(konsolidierte Fassung), Ausgabe: 2009-08-15, Wien: Austrian Standards Institute / Österreichisches Normungsinstitut (ON) 2009, S. 5 f.

⁷⁹ Quelle: ÖNORM EN ISO 9001 2009, S. 6.

Das dargestellte Modell umfasst sämtliche Anforderungen dieser Norm, ohne jedoch die Prozesse detailliert darzustellen.

Das Qualitätsmanagement-Prozessmodell zeigt in schematischer Übersicht alle Aktivitäten eines Unternehmens, welche den Input der Umwelt (Kunden, Gesetzgeber usw.) in der Form von Wünschen und Anforderungen unter Verwendung von angemessener Ressourcen in jenen Output umsetzen, der den Wünschen und Forderungen der Umwelt (Gesetzgeber, Kunden, etc.) entspricht. Der PDCA-Kreis von Deming, der den kontinuierlichen Verbesserungskreis mit den Schritten Plan-Do-Check-Act darstellt, dient dabei als Basis für das Prozessmodell.⁸⁰

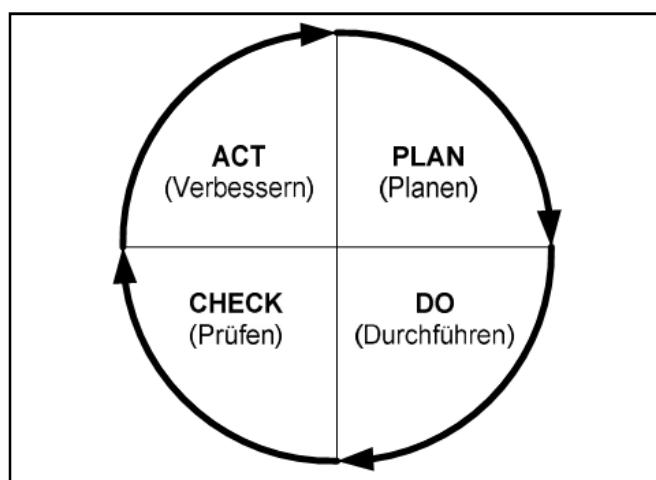


Abb. 15: Verbesserungskreis (PDCA-Kreis) nach Deming⁸¹

Planen (Plan): Festlegung der Ziele und Prozesse, welche für die Erzielung von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen und der Politik der Organisation notwendig sind.

Durchführen (Do): Verwirklichung der Prozesse

Prüfen (Check): Überwachung und Messung von Prozessen und Produkten anhand der Vorgaben, Ziele und Forderungen für das Produkt bzw. die Dienstleistung

Verbessern (Act): Ergreifen von Maßnahmen zur ständigen Verbesserung der Prozessleistung

⁸⁰ Vgl. Wagner, Karl Werner / Käfer, Roman: PQM. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001, 5. überarb. Aufl., München: Hanser 2010, S. 118 f.

⁸¹ Quelle: Wagner 2010, S. 119.

3.3.3 Gründe und Konzept für die Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagements

Bei traditionellen Unternehmensorganisationsmodellen stand bislang die Aufbauorganisation, mit der Bildung hierarchischer (meistens funktional ausgerichteter) Organisationseinheiten im Mittelpunkt. Die raum-zeitliche Strukturierung der einzelnen Prozesse setzte erst darunter mit der Ablauforganisation an, wodurch oft stellenübergreifende Abläufe nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Die Zerlegung eines Prozesses wie z.B. der Auftragsabwicklung in zahlreiche Arbeitsschritte mit mehreren daran beteiligten Mitarbeitern führt zur Disfunktionalität und damit zur Ineffektivität. Durch die Übergaben eines Prozesses von einem Mitarbeiter zum nächsten, den Schnittstellen, entstehen längere Bearbeitungszeiten, als wenn eine Person diesen Auftrag ganzheitlich bearbeiten würde. Da außerdem die meisten Fehler bei der Schnittstellenübergabe entstehen, welche oft durch mangelhafte Informationsweitergaben passieren, werden Doppel- und Nacharbeiten notwendig, worunter wiederum die Kundenorientierung leidet.

Durch die Umsetzung der TQM-Philosophie, welche durchgängig die Kundensicht fokussiert, rückt die verstärkte Orientierung auf Prozesse in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Das prozessorientierte Qualitätsmanagement dient als zentraler Ansatzpunkt, die verlorene Kundenorientierung, ein vernachlässigtes Qualitätsbewusstsein und eine mangelhafte Dienstleistungshaltung zu kompensieren. Durch das Abbauen von effizienzmindernden Schnittstellen und Bereichsgrenzen und gleichzeitiger konsequenter Ausrichtung am Kunden und seinen Bedürfnissen, soll durch die Prozessorientierung die Wertschöpfungskette des Dienstleisters optimiert werden.⁸²

Durch die prozessorientierte Organisationsgestaltung, bei denen die Erfordernisse des effektiven Ablaufs der betrieblichen Prozesse im Vordergrund stehen, resultieren daraus folgende Vorteile:⁸³

- Die Zeit- und Qualitätsverluste sollen durch die Minimierung der Schnittstellen reduziert werden, wodurch die gegenseitigen Abhängigkeiten und Kontrollaufwände verringert werden.

⁸² Vgl. Haller 2012, S. 173 f..

⁸³ Vgl. ebenda, S. 175.

- Durch die Übertragung der Verantwortung für den gesamten Prozessablauf auf eine oder mehrere Personen werden Freiräume für Selbstkontrolle und Selbstorganisation entstehen. Durch die größere Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist meistens damit auch eine höhere Motivation verbunden.
- Durch die interne und externe Kundenorientierung soll auch überbetriebliches Denken gefördert werden, bei denen der Kunde im Mittelpunkt steht und nicht irgendwelche Bereichsegoismen. Nur durch diese Betrachtungsweise kann der kontinuierliche Verbesserungsprozess unterstützt werden.

Welche weitere Bedeutung die prozessorientierte Betrachtungsweise hat, zeigt die Gegenüberstellung der Prozessmerkmalen (Abb. 16) von traditionellen Strukturen bei Dienstleistungsunternehmen und den klassischen Fertigungsbereichen, bei denen bereits seit Jahren die Verbesserung von Abläufen im Fokus steht.⁸⁴

Merkmale	Fertigungsbereich	Dienstleistungen
Gesamt-Prozessverantwortung	Meist vorhanden	Unklar
Prozessdefinition	Eindeutig	Unklar/Bereichsbezogen
Schnittstellen	Definiert	Unklar
Input-Output-Beziehungen	Quantifiziert	Verbal
Dokumentation/Arbeitsanweisungen	Präzise, i.d.R. vollständig	Unpräzise, unvollständig
Messpunkte	Festgelegt	Keine/selten
Statistische Messungen	Regelmäßig	Keine/selten
Korrekturen/Modifikationen	Präventiv/planvoll	Reaktiv/sporadisch

Abb. 16: Prozessmerkmale von Fertigung und Dienstleistungen⁸⁵

Auch für die Implementierung einer qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung stellt ein schon vorhandenes prozessorientiertes Qualitätsmanagement eine Minderung des hohen organisatorischen und finanziellen Aufwandes dar.

Konzept für die Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagement

Für die konkrete Umsetzung der Prozessorientierung dient ein langfristig angelegtes Prozessmanagement. Es soll die planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Prozesse eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit umfassen. Die Einteilung der Aufgaben im

⁸⁴ Vgl. Haller 2012, S. 175.

⁸⁵ Quelle: Haller 2012, S. 175.

gesamten Unternehmen erfolgt nach einer durch die Wertschöpfungskette vorgegebenen Prozessnotwendigkeit. Dabei ist zu empfehlen, sich an drei grundlegenden Phasen, welche nachfolgend beschrieben werden, zu orientieren.⁸⁶

1. Phase – Die Einführung

Beim Prozessmanagement werden für die Möglichkeiten der Prozessverbesserungen insbesondere in Maßnahmen gesehen, welche schon auf bisherige Strukturen bereichsübergreifend wirken. Der Prozessverantwortliche, der zuerst festgelegt wird, muss den gesamten Prozess in seinen komplexen Wirkungszusammenhängen überschauen und beurteilen können. Sein Verantwortungsbereich erstreckt sich dabei auf die Definition der Prozesse und der Teilprozesse, die Identifikation von Schnittstellen, den Spezifikationen von den Input-Output-Beziehungen, der Dokumentation der Prozesse, den Bestimmungen von Anforderungen an den Prozessen und den diesbezüglichen Abstimmungen mit Kunden und Lieferanten als auch den Festlegungen von Messgrößen und Methoden zur Erfolgsmessung. Des Weiteren stellt er ein Prozessmanagement-Koordinationsteam zusammen, welches aus interdisziplinären und funktionsübergreifenden Mitarbeitern besteht. Mit seinem Team erfolgt die Erfassung und Beschreibung des Ist-Zustandes, wobei vor allem die Anforderungen von Kunden und Lieferanten zu berücksichtigen sind. Um die Kontrollierbarkeit der Prozesse herzustellen, ist die Festlegung von Kontrollpunkten erforderlich. An den Kontrollpunkten, welche sich an definierten Stellen des Prozessablaufes befinden, werden Messungen der für den Prozess relevanten Kennzahlen vorgenommen, wodurch eine Kontrollierbarkeit der Prozesse hergestellt wird. Die Anforderungen der Kunden, die Wirtschaftlichkeit, Produktivität sowie die Termintreue sind die Ziele der Prozessverbesserungen.

2. Phase – Die kontinuierliche Verbesserung

Jegliche Abweichung der Prozessergebnisse von den Anforderungen lässt auf Fehler schließen. Daher gilt es die Prozesse sorgfältig zu analysieren, um Fehler oder Schwachstellen zu erkennen, um so Voraussetzungen für Verbesserungen zu schaffen. Liegen die Ursachen der Fehler in der Konzeption des Prozesses selber, so sind diese entsprechend zu modifizieren, um eine nachhaltige Fehlervermeidung zu erreichen. Wirtschaftlichkeit und Änderungsaufwand sind dabei jedoch stets gegeneinander abzuwiegen. Beruht der Fehler auf Ausführung des Konzeptes, so ist dies in der Regel auf das Verhalten der Mitarbeiter zurückzuführen. Bei diesem Umstand kommt es vor allem auf die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter an, weshalb immer eine Durchfüh-

⁸⁶ Vgl. Kamiske 2011, S. 152 ff.

rung von entsprechenden Mitarbeiterschulungen im Prozessmanagement mit eingeschlossen werden sollen. Entscheidend dabei ist, dass diese Schulungen von Beginn der Einführung des Prozessmanagement durchgeführt werden, da die Mitarbeiter dadurch motiviert werden, die neuen Regeln des Prozesses, an denen sie selbst mitgearbeitet haben, zu akzeptieren und zu befolgen.

3. Phase – Die Beherrschung

Wenn ein Prozess eine gewisse Stabilität, durch Beseitigung von Fehlern und konzeptionellen Verbesserungen, erreicht hat, ist sein weiterer Verlauf zu überwachen, um bei Abweichungen frühzeitige Korrekturmaßnahmen einleiten zu können. Das Ziel ist ein gegenüber äußeren Störgrößen möglichst unempfindlicher Prozess. Für die Überwachung administrativer Prozesse eignen sich entsprechende Beobachtungs- und Berichtssysteme unter Verwendung geeigneter Qualitätskennzahlen.

Prozessmanagement bzw. prozessorientiertes Qualitätsmanagement darf nicht als Programm für kurzfristige Lösungen von Problemen angesehen werden, sondern es soll ein Umdenken bei der Betrachtung von Tätigkeiten hin zu einer Orientierung auf Prozesse aber auch auf Kunden und Mitarbeiter bewirken. Das Ziel soll dabei immer die kontinuierliche Qualitätsverbesserung sein. Dieses Prozessorientierte Betrachtungsweise widerspiegelt auch das Prozessmodell des Qualitätsmanagement (siehe Abb. 14).⁸⁷

Die beschriebene erste Phase weist eine starke Ähnlichkeit zu dem Reengineering-Ansatz auf.⁸⁸ Reengineering stellt kein geschlossenes Konzept dar, sondern soll eine Vorgehensweise skizzieren, die jeweils unternehmensspezifisch zu interpretieren und anzuwenden ist. Hintergrund des Reengineering-Ansatzes ist die Erkenntnis, dass sich das Unternehmensfeld in einer ununterbrochenen und schnellen Veränderung befindet, bei dem das Management entsprechend reagieren muss. Ziel dieses Ansatzes ist es, eine Wiederbelebung der Wettbewerbsstärke des Unternehmens zu erreichen. Hierbei werden vorhanden Geschäftsprozesse in Frage gestellt, um durch deren grundlegende Neugestaltung die Aufgaben prozess- und wertschöpfungsorientiert zu organisieren.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. Kamiske 2011, S. 155.

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 153.

⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 248.

4 Qualitätsbezogene Kosten als Basis für Wirtschaftlichkeitsanalysen

Um die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen des Qualitätsmanagements in einem Unternehmen erfassen zu können, müssen die kostenmäßigen Wirkungen aller Konsequenzen für die Leistungen, Prozesse und Ressourcen berücksichtigt werden, welche im Sinne des Total Quality Management durchgeführt werden.⁹⁰ Das bedeutet, dass alle Kosten, welche in einem Zusammenhang mit der Qualität stehen, miteinbezogen werden müssen. Folglich kann Qualität nicht als eigentlicher mit Kosten zu bewertender Produktionsfaktor wie z.B. Betriebsmittel und Personal bewertet werden. Dies lässt wieder die Schlussfolgerung zu, dass zwischen den eingesetzten Mitteln (Kosten) und Qualität auch kein unmittelbarer Zusammenhang besteht. Durch diese Sichtweise, hat sich in der Literatur der Begriff „qualitätsbezogene Kosten“ durchgesetzt.⁹¹ Die Bezeichnung „Qualitätskosten“ wurde direkt von dem englischen Wort „Quality Cost“ übernommen, dessen Begriff 1956 von Feigenbaum eingeführt wurde und sich auf die Vorgänge in der Fertigung beschränkte.⁹²

4.1 Kategorisierung der qualitätsbezogenen Kosten

Bevor die Unterteilung der qualitätsbezogenen Kosten beschrieben wird, erfolgt zunächst die Beschreibung, was in der Betriebswirtschaftslehre allgemein unter dem Begriff „Kosten“ verstanden wird.

Im Gegensatz zum allgemeinen Sprachgebrauch, wo unter Kosten alle Zahlungen verstanden werden, welche getätigt werden (z.B. Grundstückskauf), sind im Sinne der Kostenlehre nur jene Werte der, für die Erstellung der Leistungen, verzehrten Güter als Kosten anzusetzen. Wobei sich der Güterverzehr nicht nur auf Gegenstände, sondern auch auf die in Anspruch genommenen Dienstleistungen erstreckt.⁹³ Infolgedessen sind alle

⁹⁰ Vgl. Sasse, Alexander: Systematisierung der Qualitätskosten und der Abweichungskosten für das Qualitätsmanagement, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen 2000, Sonderheft 1/2000, S. 43.

⁹¹ Vgl. Brüggemann, Holger; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, Wiesbaden: Springer Vieweg 2012, S. 201.

⁹² Vgl. Steinbach, Walter: Qualitätsbezogene Kosten, in Masing, Walter (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3., gründlich überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Carl Hanser 1994, S. 65.

⁹³ Vgl. Schmalenbach, Eugen: Kostenrechnung und Preispolitik, 8., erw. und verb. Aufl., bearbeitet von Bauer, Richard, Köln u.a.: Westdeutscher Verlag 1963, S. 6.

Aktivitäten zur vorbeugenden Sicherung der Qualität und zur Beseitigung von Qualitätsmängel als Kosten zu bewerten.⁹⁴ Mit dem Schwerpunkt der Betrachtung auf Dienstleistungen, können qualitätsbezogene Kosten wie folgt definiert werden:

„Die Kosten des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen bzw. qualitätsbezogenen Kosten entsprechen dem bewerteten Güterverzehr, der aufgrund von Aktivitäten zur Sicherstellung einer Dienstleistungserstellung gemäß den Kundenanforderungen entsteht.“⁹⁵

Die Unterteilung der qualitätsbezogenen Kosten differenziert jedoch in Abhängigkeit der Sichtweise, nämlich der traditionellen bzw. modernen Sichtweise, welche in den beiden anschließenden Kapitel näher erläutert werden.

4.1.1 Tätigkeitsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten

Die tätigkeitsorientierte Einteilung der qualitätsbezogenen Kosten gliedert sich wie in dem vom Feigenbaum entwickelten PAF-Schema⁹⁶ und stellt die traditionelle Sichtweise der qualitätsbezogenen Kosten dar:⁹⁷

- Präventionskosten (Prevention costs)
- Prüfkosten (Appraisal costs)
- Fehlerkosten (Failure costs)

Präventions- oder Fehlerverhütungskosten

Zu den Fehlerverhütungskosten zählen all jene Kosten, verursacht durch Tätigkeiten, die spezifisch zur Vermeidung einer nicht anforderungsgerechten Qualität durchgeführt werden. Bei dieser Begriffsbestimmung der Fehlerverhütungskosten sind noch folgende Überlegungen zu beachten:

- Wenn Tätigkeiten durchgeführt werden, die zur zeitpunktbezogenen Vermeidung höherer Fehlerkosten dienen, so sind diese bestimmten Teile von Prüf- oder Fehlerkosten nicht als Präventionskosten zu bewerten, auch wenn sie inhaltlich als solche zu interpretieren wären. Es dürfen in diesem Zusammenhang nur jene Kos-

⁹⁴ Vgl. Steinbach 1994, S. 65.

⁹⁵ Bruhn, Manfred, unter Mitarb. von Dominik Georgi: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements, Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin (u.a.): Springer 1998, S. 147.

⁹⁶ Vgl. Feigenbaum, Armand V.: Total quality control, International student edition, New York u.a.: McGraw-Hill 1961, S. 83 f.

⁹⁷ Vgl. Bruhn 2011, S. 509.

ten zugerechnet werden, die zur Vermeidung bestimmter zukünftiger Fehler dienen und somit die Fehlerkosten im Zeitablauf verringern.

- Auch Aktivitäten, die ihrer Beschreibung nach als Fehlervermeidungskosten zuzurechnen wären, jedoch als wesentlicher Bestandteil der Leistungserstellung gelten, sind den Herstellkosten und nicht den Präventionskosten zuzurechnen. Als Beispiele sind die Überwachung von Messanlagen von Fertigungsmaschinen aber auch Arbeiten eines Bankangestellten, wie dem Korrekturlesen eines Beleges zu nennen.⁹⁸
- Betrachtet man die oben beschriebene Definition der Präventionskosten genauer, so könnte man auch zu dem Schluss kommen, fehlerverhütende Maßnahmen, wie die Anschaffung einer neuen Fertigungseinrichtung zur Verbesserung der Fertigungssicherheit, als Fehlervermeidungskosten zuzurechnen. Diese dürfen jedoch nicht in diese Kostengruppe integriert werden.⁹⁹

Prüfkosten

Um die Konformität der Leistungen mit den Anforderungen der Kunden, gewissen Normen oder Standards zu gewährleisten, werden diese verschiedenen Prüfungen unterzogen. Die Kosten dieser Mess-, Evaluierungs- oder Auditaktivitäten werden als Prüfkosten ausgelegt. Die durchgeführten Prüfungen können, je nach Anlass, in zwei unterschiedliche Prüfprozesse differenziert werden:

- Wenn bei der Leistungserstellung die Zielerfüllung der Qualitätsmerkmale durch Präventionsmaßnahmen nicht mit Sicherheit erfüllt werden kann, werden planmäßige Prüfungen durchgeführt.
- Werden bestimmte Prozesse zur Leistungserstellung nicht beherrscht, müssen unplanmäßige Prüfungen eingesetzt werden.

Da Dienstleistungen einen tendenziellen immateriellen Charakter¹⁰⁰ besitzen und der Dienstleistungserstellungsprozess durch die Einbindung externer Faktoren, somit auch die Dienstleistungsqualität, stark variiert, kann es zu Schwierigkeiten bei der Überprüfung der Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Konformität mit einem Standard kommen. Um dies zu berücksichtigen, erfordert die Erfassung der Prüfkosten eine differenzierte Betrachtungsweise, die sich in der folgenden Einteilung darstellen lässt:

⁹⁸ Vgl. Bruhn 2011, S. 509 f.

⁹⁹ Vgl. Steinbach 1994, S. 69.

¹⁰⁰ Vgl. Abschnitt „2.3 Charakteristische Merkmale von Dienstleistungen“.

- Potenzialdimension
- Prozessdimension
- Ergebnisdimension

Bezüglich der Potenzialdimension können die eingesetzten materiellen Elemente zur Dienstleistungserstellung relativ problemlos auf die Anforderungen der Qualitätsvorgaben, unter dem Einsatz standardisierter Qualitätsprüfungsverfahren aus dem Sachgüterbereich, kontrolliert werden. Die Durchführung einer Überprüfung eines Kundenkontaktmitarbeiters, bezüglich seines Dienstleistungspotentials, erweist sich in dieser Hinsicht schwieriger. Die Maßnahmen zur Feststellung relevanter Qualifikationen der Mitarbeiter können in diesen Zusammenhang als Prüfkosten angesehen werden.

In Hinblick auf die Potenzialdimension können die eingesetzten materiellen Elemente zur Dienstleistungserstellung relativ problemlos auf die Anforderungen der Qualitätsvorgaben, unter dem Einsatz standardisierter Qualitätsprüfungsverfahren aus dem Sachgüterbereich, kontrolliert werden. Die Durchführung einer Überprüfung eines Kundenkontaktmitarbeiters, betreffend seinem Dienstleistungspotentials, erweist sich in dieser Hinsicht schwieriger. Die Maßnahmen zur Feststellung relevanter Qualifikationen der Mitarbeiter können in diesen Zusammenhang als Prüfkosten angesehen werden.

Bei der Prozessdimension, dem eigentlichen Dienstleistungserstellungsprozess, besteht das gleiche Problem wie bei der Potenzialdimension, dem unterschiedlichen Grad des externen Faktors. Durch unterschiedliche Kundenerwartungen gestaltet sich sowohl die Festlegung als auch die Überprüfung der Einhaltung von definierten Standards für Dienstleistungserstellungsprozesse als schwierig. Mögliche Überprüfungsformen, als Beispiele genannt, können Mystery-Shopping-Verfahren (zur Feststellung der Freundlichkeit des Kundenkontaktpersonals) oder Dauer der Dienstleistungserstellung sein, deren Kosten für die Durchführung als Prüfkosten bewertet werden können.

Durch die unterschiedliche Qualität der Dienstleistungsergebnisse, welche durch verschiedene Kundenerwartungen verursacht werden können und der Tatsache, dass Qualität sehr kundenindividuell wahrgenommen wird, sind wir auch bei der Ergebnisdimension mit der Schwierigkeit der Festlegung von Standards bzw. der Überprüfung auf deren Übereinstimmung konfrontiert. Als Prüfkosten können hier z.B. die Kosten für die Durchführung von regelmäßigen Untersuchungen der Kundenzufriedenheit und Ermittlungen

über die Kundenanforderungen, in Bezug auf die Dienstleistungsqualität, zugeordnet werden.¹⁰¹

Fehlerkosten

Entsprechen die Ergebnisse der erstellten Leistungen nicht den geforderten Anforderungen, Standards oder Normen, so werden Fehlerkosten verursacht. Alle Aktivitäten, die aufgrund dieser mangelnden Übereinstimmung entstehen, werden diesen zugeordnet. Abhängig vom Ort der Entstehung dieser Kosten, unterscheidet man zwischen internen und externen Fehlerkosten.

Interne Fehlerkosten: Darunter versteht man jene Kosten, die durch Konsequenzen von Fehlern entstehen, bevor der Kunde mit der erstellten Leistung in Berührung kommt (z.B. wenn ein Mitarbeiter in einem Copy-Shop vor der Auslieferung erkennt, dass die Kopien einseitig, statt wie vom Kunden gefordert, doppelseitig gedruckt wurden).

Externe Fehlerkosten: Diese Kosten entstehen durch Konsequenzen aus Fehlern, die erst nach dem Kontakt mit dem Leistungsersteller und dem Kunden entstehen (im oben genannten Beispiel erkennt der Kunde, dass die Kopien nicht seinen genannten Anforderungen entsprechen).

Jene Kosten, die durch Aktivitäten entstehen, um die Kundenzufriedenheit wieder herzustellen, wenn eine Fehlerkorrektur nur schwer möglich ist, werden ebenfalls den externen Fehlerkosten zugeordnet. Dies ist bei jenen Dienstleistungen der Fall, bei denen die Dienstleistungserstellung mit dem Dienstleistungsverbrauch einhergeht (z.B. wenn ein Gärtner bei den Sträuchern im Garten eines Kunden zu viel abschneidet).¹⁰²

Überlegungsansatz zur Einbeziehung der Opportunitätskosten

Wie bereits ausgeführt, werden die Kosten all jener Aktivitäten, die durch Nichtübereinstimmung mit der geforderten Qualität entstehen, zu den Fehlerkosten zugeordnet. Bezieht man sich jedoch auf die Konsequenzen, welche mit der Nichterfüllung der Qualitätsanforderungen einhergehen, so müssen auch die Opportunitätskosten berücksichtigt werden.

¹⁰¹ Vgl. Bruhn 2011, S. 510 ff.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 512 ff.

Diese Betrachtungsweise ergibt sich aus der Definition der Opportunitätskosten¹⁰³, die als jener Nutzenentgang beschrieben ist, der entsteht, wenn in einer Entscheidungssituation eine der besten Alternativen nicht gewählt wurde. Durch fehlerhafte Produkte bzw. Dienstleistungen können in Folge von Kundenabwanderungen Umsatzeinbußen entstehen, die künftig aufgrund mangelnder Qualität als entgangene Erlöse auszulegen sind. Durch die gesonderte Ausweisung der Opportunitätskosten¹⁰⁴, als eigene Kostenart im Kostenrechnungssystem, wird deren Bedeutung hervorgehoben und die Notwendigkeit zum Setzen von Maßnahmen zur Steigerung des Qualitätsniveaus und zur Erreichung des Qualitätszieles deutlich.¹⁰⁵

Oft erweist es sich jedoch als sehr schwierig, entgangene Erlöse und somit die Opportunitätskosten, objektiv zu erfassen. So sollten, nach Steinbach, nur in Einzelfällen die entgangenen Erlöse aufgrund von Qualitätsmängel erfasst werden, welche auch für die Steuerung qualitätssichernder Aktivitäten herangezogen werden können. Dies kann aber nur dann erfolgen, wenn diese objektiv und über einen längeren Zeitraum hinweg ermittelbar sind.¹⁰⁶

Eine gänzlich konträre Auffassung in Bezug auf die Zuordnung von Opportunitätskosten zu den Fehlerkosten vertritt Männel. Er ist der Ansicht, dass nur aufwandsgleiche, also von Ausgaben abgeleitete, Kosten in die von Periode zu Periode fortzuschreibende Qualitätskostenrechnung eingehen, mit der Begründung: „... kann es sich generell nicht als sinnvoll erweisen, infolge der Unvollkommenheit eigener Leistungen ausgebliebene Gewinne in Kosten umzuinterpretieren, zumal das Rechnungswesen grundsätzlich nur real entstandene Rechengrößen erfasst.“¹⁰⁷ In diesem Kontext ist allerdings darauf hinzuweisen, dass zur Beurteilung des Qualitätsmanagements in Bezug auf deren Wirtschaftlichkeit, sehr wohl die erlösmindernden Konsequenzen der Abweichungen zu berücksichtigen sind.¹⁰⁸

¹⁰³ Vgl. Coenenberg, Adolf G./Fischer, Thomas M./Günther Thomas: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 6., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2007, S. 329.

¹⁰⁴ Vgl. Coenenberg, Adolf G./Fischer, Thomas: Qualitätsbezogene Kosten und Kennzahlen, in: Wildemann, Horst (Hrsg.): Controlling im TQM, Berlin u.a.: Springer 1996, S. 173.

¹⁰⁵ Vgl. Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement; Strategien, Methoden, Techniken, München, Wien: Hanser 2001, S. 195.

¹⁰⁶ Vgl. Steinbach 1994, S. 68 f.

¹⁰⁷ Männel, Wolfgang: Gedanken zum Qualitätskostenbegriff, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 8.

¹⁰⁸ Vgl. Sasse 2000, S. 50.

Das folgende Schaubild zeigt eine Übersicht über die verschiedenen Qualitätskostenkategorien nach dem PAF-Schema:

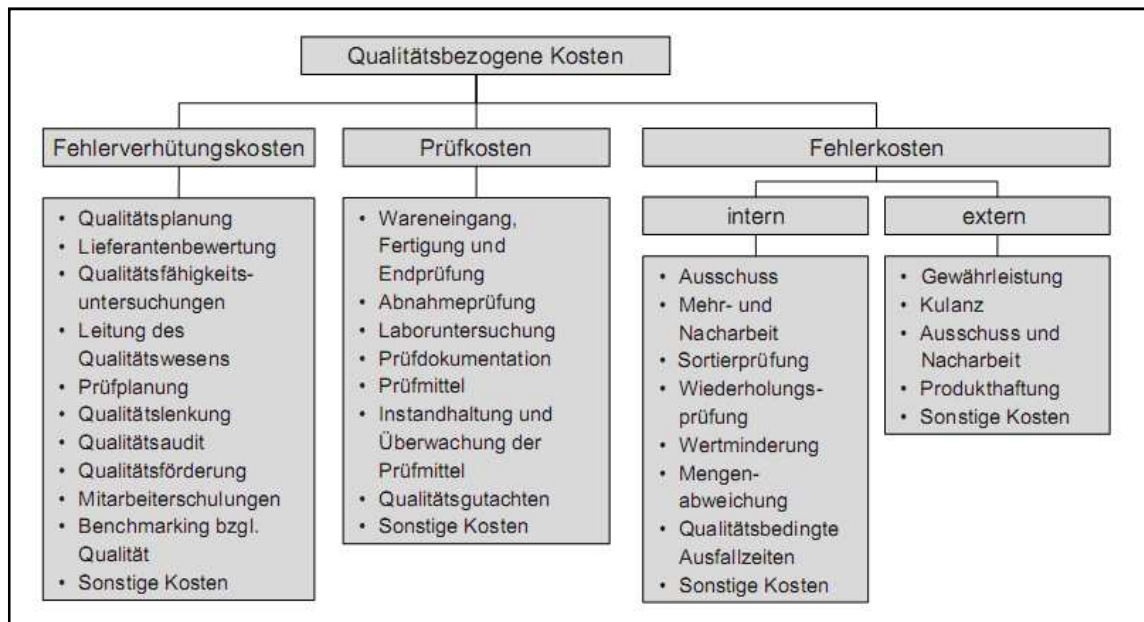


Abb. 17: Übersicht über das traditionelle qualitätsbezogene Kostenmodell¹⁰⁹

Resümee über die traditionelle Kategorisierung qualitätsbezogener Kosten

Bei der traditionellen Qualitätskostenkategorisierung in den drei Elementen Präventions-, Prüf- und Fehlerkosten ist die Problematik zu berücksichtigen, dass in letzter Konsequenz eine Ermittlung der Wirtschaftlichkeit über die Maßnahmen der Qualitätssicherung nach Aufwand und Nutzen nicht zugelassen wird, obwohl zum Teil recht perfektionierte Erfassungssysteme entstanden sind.

Als gravierender Schwachpunkt der klassischen Unterteilung qualitätsbezogener Kosten stellt deren Fokus auf die kostenoptimale Qualität dar, welche nicht dem 100%igen Vollkommenheitsgrad entspricht. Die daraus resultierende Schlussfolgerung, dass Fehler als wirtschaftlich sinnvoll toleriert und nicht die Kundenerfordernisse als Maßstab für das optimale Qualitätsniveau herangezogen werden, kann eine Gefährdung der Unternehmenssicherung in der Zukunft darstellen.¹¹⁰

Eine weitere Schwierigkeit bei der traditionellen Gliederung wird darin gesehen, dass präventive Maßnahmen, welche die Voraussetzung zur Erzeugung fehlerfreier Erzeugnisse

¹⁰⁹ Quelle: Brüggemann 2012, S. 203.

¹¹⁰ Vgl. Wildemann, Horst: Qualitätscontrolling in Industrieunternehmen, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 13 f.

bzw. Dienstleistungen schaffen und erhalten, als Kostenfaktor und nicht als „positive Investitionen“ gesehen werden. Eine Verknüpfung dieser Kosten mit denen für bereits realisierte Nichtübereinstimmungen (z.B. Sortierprüfungen, Ausschuss) sollte nicht geschehen. Aber auch die Zusammenfassung aller anfallenden Prüfkosten in einem Block („Prüfkosten“) entspricht nicht der modernen Betrachtungsweise qualitätsbezogener Kosten.¹¹¹

4.1.2 Wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten

Um den Qualitätsmanagementansätzen des Total Quality Managements gerecht zu werden und in ihrem Sinne das Qualitätsverständnis zu erweitern, darf der Qualitätskostenbegriff von den Qualitätszielen des Unternehmens nicht losgelöst sein. Dies bedeutet, dass zu den qualitätsbezogenen Kosten auch sämtliche Kosten, welche für die Verfolgung der Qualitätsziele entstehen, eingerechnet werden.¹¹²

Angesichts der Kritik über die Gestaltung der traditionellen Einteilung der qualitätsbezogenen Kosten wurde eine wirkungsorientierte Kostenkategorisierung entwickelt. Statt der Dreiteilung erfolgt nun eine Zweiteilung, und zwar in Kosten der Übereinstimmung (Konformitätskosten) und Kosten der Abweichung (Nichtkonformitätskosten).¹¹³

Die Neuordnung der qualitätsbezogenen Kosten sowie deren Zusammenhänge zur traditionellen Sichtweise werden in der Abbildung 18 dargestellt.

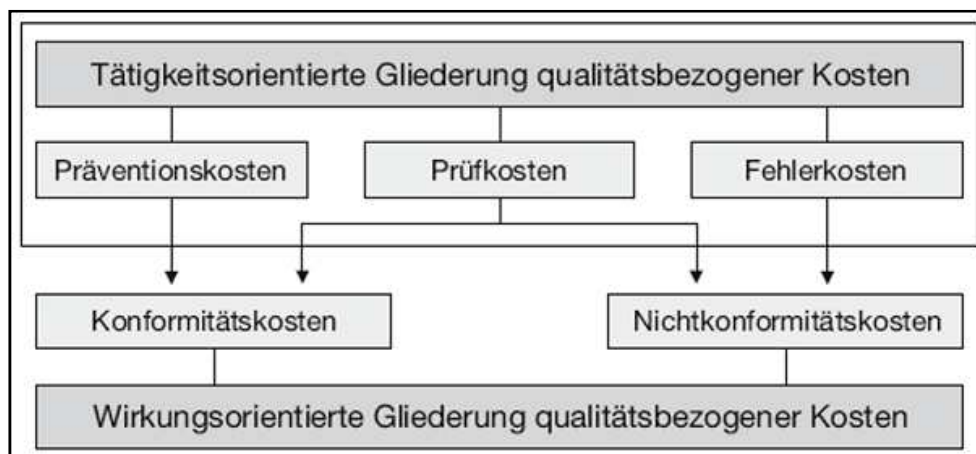


Abb. 18: Neuordnung der Kostenkategorien¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Piontek, Jochem: Controlling, 3., erw. Aufl., München: Oldenbourg 2005, S. 193.

¹¹² Vgl. Sasse 2000, S. 43.

¹¹³ Vgl. Wildemann 2000, S. 14.

¹¹⁴ Quelle: Bruhn 2011, S. 518.

Konformitätskosten

Zu den Konformitätskosten (Costs of Conformance, Kosten der Übereinstimmung) werden jene Kosten von Maßnahmen zugeordnet, die dem Ziel dienen, die Kundenerwartungen der entsprechenden Dienstleistungserstellung zu erfüllen.¹¹⁵ Da diese zum Unternehmenserfolg beitragen, sind sie als Investition und nicht als reiner Kostenfaktor zu betrachten.¹¹⁶ Zu diesen Maßnahmen zählen alle Tätigkeiten zur Vermeidung von Fehlerrisiken und zur dauerhaften Fehlerunterbindung, wodurch die Präventionskosten des traditionellen Qualitätskostenmodells einen bedeutenden Teil der Konformitätskosten darstellen. Zu den Konformitätskosten werden aber auch jene Prüfkosten zugeordnet, die notwendigerweise aufgrund der Kundenerwartungen anfallen. Dazu zählen z.B. Audits für Zertifizierungen und Eingangskontrollen.

Die Konformitätskosten lassen sich nach deren Ausrichtung in drei Kostenelemente unterteilen:¹¹⁷

- Ausbildungsorientiert (z.B. Mitarbeiterschulung zur Fehlervermeidung)
- Methodenorientiert (planmäßige Verfahren zur Prävention)
- Kontrollorientiert (Überprüfung der Qualitätsanforderungen)

Nichtkonformitätskosten

Die Nichtkonformitätskosten (Costs of Non-Conformance, Fehlleistungsaufwand¹¹⁸), auch als Abweichungskosten bezeichnet, stellen die Kosten des zusätzlichen Faktoreinsatzes, der über die eigentliche Leistungserstellung hinaus notwendig ist, dar. Dieser nicht eingeplante Faktoreinsatz wird dann notwendig, wenn die von den Kunden geforderte Qualität des Produktes oder der Dienstleistung nicht mit den Ergebnissen entlang der Wertschöpfungskette übereinstimmen. Die Abweichungskosten kennzeichnen somit eine Verschwendung von Ressourcen. Durch diese Kennzeichnung lässt sich wiederum ableiten, dass eine Übererfüllung der geforderten Qualität ebenfalls eine Ressourcenverschwendung darstellt und somit den Abweichungskosten zugeordnet werden müssen.¹¹⁹

Vergleichbar mit der traditionellen Einteilung der Fehlerkosten, wird auch bei den Nichtkonformitätskosten zwischen internen und externen Abweichungskosten unterschieden.

¹¹⁵ Vgl. Bruhn 1998, S. 130.

¹¹⁶ Vgl. Wildemann, Horst: Qualitätskosten- und Leistungsmanagement, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 1995, 7. Jg., Heft 7, S. 269.

¹¹⁷ Vgl. Bruhn 2011, S. 517.

¹¹⁸ Vgl. ebenda, S. 517.

¹¹⁹ Vgl. Bruhn 1998, S. 130.

Wird der Mangel des Produktes noch vor der Übergabe an den Kunden korrigiert, so wird deren Mehraufwand als interne Abweichungskosten bezeichnet. Wenn das fehlerhafte Produkt oder die mangelnde Dienstleistung den Kunden schon erreicht hat, so werden die Kosten der Maßnahmen zur Ausbesserung bzw. Zufriedenstellung des Kunden als externe Abweichungskosten erfasst.¹²⁰

Die Nichtkonformitätskosten können wie folgt unterteilt werden:¹²¹

- Kosten der Behebung von Abweichungen
- Kosten der Kompensation abweichungsbedingter Mindermengen
- Kosten der Konsequenzen nicht mehr (wirtschaftlich) zu behebender Abweichungen

Das folgende Schaubild (Abb. 19) zeigt einen Überblick über die wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten:

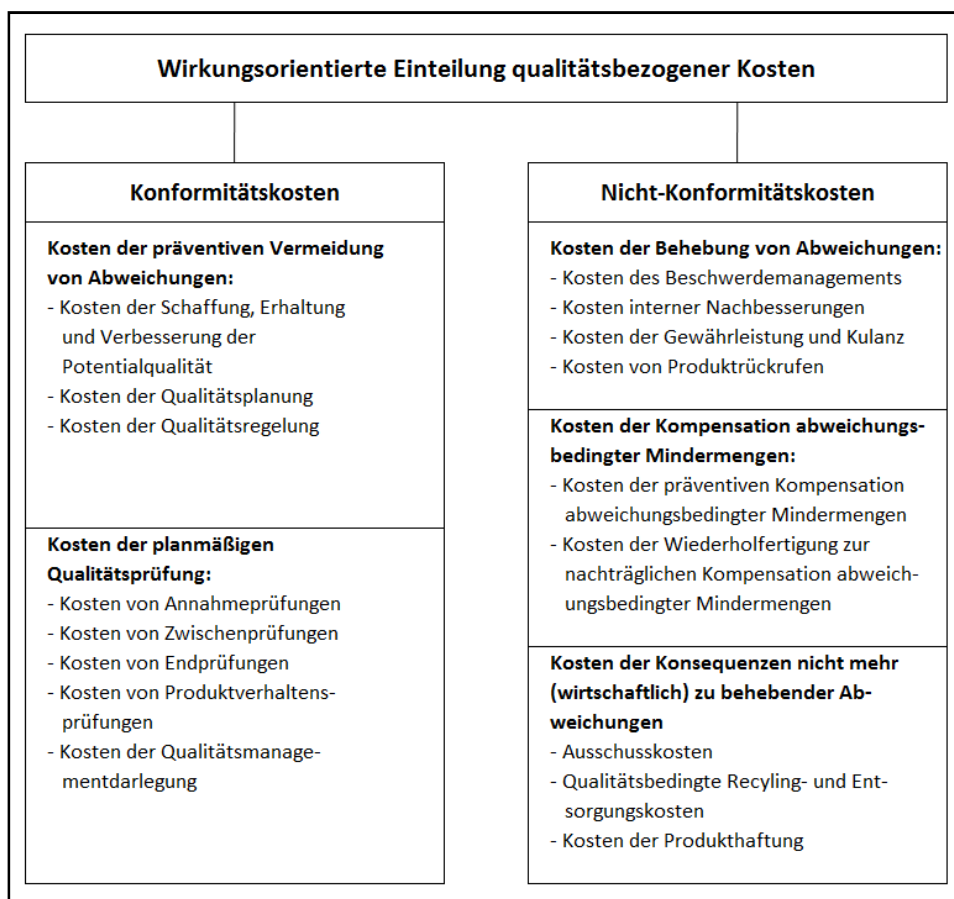


Abb. 19: Wirkungsorientierte Einteilung qualitätsbezogener Kosten¹²²

¹²⁰ Vgl. Wildemann 1995, S. 268 f.

¹²¹ Vgl. Sasse 2000, S. 44.

¹²² Quelle: modifiziert übernommen aus: Sasse 2000, S. 44.

4.1.3 Gegenüberstellung der qualitätsbezogenen Kostenkonzepte

Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu gewährleisten, ist das Management unter anderem bestrebt, die Kosten zu minimieren. Daher gilt es, den Zusammenhang zwischen den Qualitätsgrad und den qualitätsbezogenen Kosten eines Unternehmens zu untersuchen und das Qualitätskostenoptimum zu ermitteln.

Beim traditionellen Qualitätskostenmodell liegt der Schwerpunkt der Maßnahmen bei der Fehlerverhütung und der Prüfung. Durch den erhöhten Einsatz von Ressourcen in beiden Bereichen werden die Fehlerkosten reduziert, wodurch sich erkennen lässt, dass zwischen den Fehlerkosten und den Kosten der Verhütung und Prüfung ein umgekehrt proportionaler Zusammenhang besteht. Da sich die Qualitätsgesamtkosten aus den Fehlerkosten sowie aus den Verhütungs- und Prüfkosten zusammensetzen, kann das Kostenoptimum, jener Punkt, an dem die Summe der qualitätsbezogenen Kosten dem Minimum entspricht, ermittelt werden. Nach dem traditionellen Modell kann dadurch allerdings eine absolute fehlerfreie Leistungserstellung nicht erstrebenswert sein, da „unendlich“ hohe Kosten entstehen würden. Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass das Kostenoptimum bei einer bestimmten Fehlerquote erreicht ist und nicht beim Vollkommenheitsgrad von 100 % liegt und daher mit dem Ziel der „Null-Fehler-Strategie“ nicht vereinbar ist.

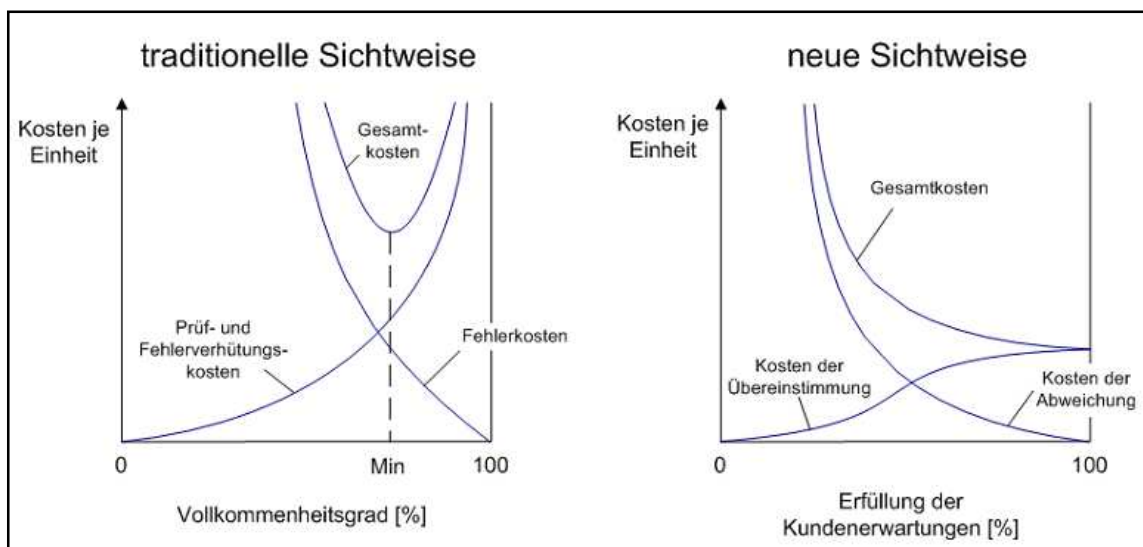


Abb. 20: Vergleich von traditionellen und modernen Qualitätskostenmodell¹²³

Im modernen Qualitätskostenansatz ergeben sich die qualitätsbezogenen Gesamtkosten nur aus den Kosten der Übereinstimmung und den Kosten der Abweichung. Wie im oberen Modell erkennbar, können bei Durchführung der „Null-Fehler-Strategie“ die Kosten der

¹²³ Quelle: Brüggemann 2012, S. 212.

Abweichung auf ein Minimum gesenkt werden. Bildet man die Summen der qualitätsbezogenen Kosten, wird das Kostenoptimum bei der 100 %-tigen Erfüllung der Kundenerwartungen bzw. Anforderungen erreicht. Hier verdeutlicht sich der Unterschied zum traditionellen Qualitätskostenkonzept, da die Leistungserstellung mit hoher Qualität nicht zwangsläufig hohe qualitätsbezogene Kosten haben muss.¹²⁴

Im Schaubild (Abb. 21) werden die wichtigsten Merkmale der beiden Konzepte überblicksmäßig zusammengefasst:

	traditionelle Sichtweise	neue Sichtweise
Standpunkt über Qualitätskosten	Qualität kostet Geld	Nicht-Qualität kostet Geld
Kategorisierung der qualitätsbezogenen Kosten	nach dem PAF-Schema: - Fehlerverhütungskosten - Prüfkosten - Fehlerkosten	- Konformitätskosten - Nicht-Konformitätskosten
Qualitätskosten-optimum	bei unter 100 % Vollkommenheitsgrad	bei 100 %-tiger Erfüllung der Kundenerwartungen

Abb. 21: Merkmale der qualitätsbezogenen Kostenkonzepte¹²⁵

4.2 Qualitätsbezogene Wirtschaftlichkeitskennziffern

Um die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen des Qualitätsmanagements zu ermitteln und deren Zielerreichung zu überprüfen, ist es notwendig, die qualitätsbezogenen Zusammenhänge im Unternehmen darzustellen. Dies erfolgt durch die klassischen Controlling-Instrumente Kennzahlen und Kennzahlensysteme.¹²⁶

4.2.1 Grundlagen der Kennzahlen

Kennzahlen sind Zahlen, die wichtige, zahlenmäßig erfassbare, betriebliche Sachverhalte, Objektbereiche bzw. Ziele in konzentrierter Form widerspiegeln, um sie als aussagekräftig-

¹²⁴ Vgl. Brüggemann 2012, S. 207 ff.

¹²⁵ Quelle: modifiziert übernommen aus: Vitrián, Elena S.: Ermittlung von Kosten und Nutzen der präventiven Qualitätsmethoden QFD und FMEA, Berlin, Techn.- Univ., Diss., 2004, S. 58.

¹²⁶ Vgl. Stelling 2009, S. 275.

ge und schnell übermittelbare Informationen zur Bewältigung komplexerer Aufgabenstellungen zu nutzen. Die Kennzahlen werden in Absolut- und Relativzahlen differenziert.

Absolutzahlen sagen nichts über deren Zustandekommen aus, sie besitzen nur reinen Informationscharakter. Durch die Bildung von Relativzahlen (Verhältnissbildung) werden verschiedene Sachverhalte, bei denen ein empirisch belegter oder vermuteter Zusammenhang besteht, ausgedrückt. Es besteht jedoch die Gefahr einer Falschinterpretation einer Relativzahl, die sich durch die Kompensationsmöglichkeit, durch Veränderungen im Zähler und Nenner, ergeben kann.¹²⁷

Kennzahlen	
Absolutzahlen	Relativzahlen
Summen	Gliederungszahlen
Differenzen	Beziehungszahlen
Mittelwerte	- Verursachungszahlen
mengen-, wertmäßige oder dimensionslose	- Entstreichungszahlen
Einzelzahlen	Indexzahlen

Abb. 22: Beispiele von absoluten und relativen Kennzahlen¹²⁸

Gliederungszahlen: Diese relativen Kennzahlen zeigen die relative Bedeutung der Größe im Zähler und werden aus gleichartigen, aber ungleichrangigen Zahlen derselben Grundgesamtheit gebildet (z.B. Personalkosten / Gesamtkosten und Eigenkapital / Gesamtkapital).

Beziehungszahlen: Diese Kennzahlen werden aus ungleichartigen Zahlen unterschiedlicher Grundgesamtheiten gebildet. Der messende Wert wird in den Zähler und die als Maß dienende Größe in den Nenner gesetzt. Bei den Verursachungszahlen wird ein begründeter Zusammenhang vorausgesetzt, bei dem im Nenner die Verursachung und im Zähler die Wirkung gestellt wird (z.B. Unfallhäufigkeit: Anzahl der verunglückten Mitarbeiter im Mai / Arbeitsstunden im Mai). Werden Größen in Beziehung gesetzt, die nur einen äu-

¹²⁷ Vgl. Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 3. Aufl., München: Oldenbourg 2009, S. 275.

¹²⁸ Quelle: Eigendarstellung, übernommen aus: Stelling 2009, S. 275.

ßerlichen Zusammenhang besitzen, so spricht man von Entsprechungszahlen (z.B. Umsatz aller Verkaufstage / Anzahl aller Verkaufstage).

Indexpzahlen: Diese Kennzahlen (als Prozentsätze ausgedrückt) veranschaulichen zeitliche Veränderungen von Daten im Rahmen eines Entwicklungsbereichs, wobei der Anfangswert (oder auch Mittelwerte oder Endwerte möglich) als Basiswert, gleich 100, definiert wird (z.B. Preisindex, Kostenindex, Aktienindex, usw.).¹²⁹

4.2.2 Grundlagen der Kennzahlensysteme

Um die Kennzahlen und ihre wechselseitigen Abhängigkeiten möglichst genau und ausgewogen zu erfassen, werden die betrachteten Sachverhalte, welche in sachlich sinnvoller Beziehung zueinander stehen und sich gegenseitig ergänzen, in eine geordnete Gesamtheit, einem Kennzahlensystem, zusammengefasst. Die dadurch entstandene Struktur, mit Bildung einer Spitzenkennzahl, kann als Hierarchie bezeichnet werden. Diese werden, je nach Ableitungsrichtung in analytische und synthetische Kennzahlensysteme unterschieden.

Bei den analytischen Kennzahlensystemen werden über mathematische Verknüpfungen die quantitativen Systemelemente in ihrer sachlichen Interdependenz beschrieben. Durch diese Art der Verknüpfungen ergeben sich Möglichkeiten zur leichten Analyse und Simulation verschiedener Unternehmensvorgänge sowie der intersubjektiven und formalen Überprüfbarkeit.

Lassen sich die Verbindungen der Systemelemente nicht oder nur teilweise miteinander mathematisch verknüpfen, werden diese in qualitativen oder Wenn-Dann-Relationen dargestellt, welche man als synthetische oder sachlogisch verknüpfte Kennzahlensysteme bezeichnet. Da bei dieser Struktur keine Rechenoperationen notwendig sind und oft auch eine Spitzenkennzahl fehlt, entsteht ein hoher Freiheitsgrad bei der Abbildung betrieblicher, vor allem bei schlecht strukturierten, Unternehmensvorgänge. Die Auswirkungen von Kennzahlenänderungen lassen sich jedoch nicht ausdrücken und es besteht durch den subjektiven Aufbau die Gefahr einer unsystematischen Überfrachtung mit Kennzahlen.

¹²⁹ Vgl. Gladen, Werner: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 5., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler 2011, S. 16 ff.

Die Aufgaben der Kennzahlensysteme lassen sich in die Abbildungsaufgabe (tatsächliches und zukünftiges (geplantes) Geschehen), die Informationsaufgabe (schnelle und problemlose Beschaffung und Übermittlung von Informationen), die Planungsaufgabe (Durchspielen verschiedener Handlungsalternativen mit Hilfe von Simulationsmodellen) und die Kontrollaufgaben (Ursachen und Schwachstellenanalysen) unterteilen.¹³⁰

Das DuPont-Kennzahlensystem als „Ur“-Kennzahlensystem

In dieser Arbeit wird das DuPont-Kennzahlensystem zur Darstellung eines Kennzahlensystems herangezogen, da es sich dabei um das wohl älteste, bekannteste System handelt, das auch als Vorbild zur Bildung vieler anderer abgewandelter Kennzahlensysteme dient.

Dieses Kennzahlensystem, auch ROI-Baum (ROI - Return on Investment) genannt, wurde vom Chemiekonzern DuPont entwickelt und wird bereits seit 1919 angewendet. Die weite Verbreitung dieses Kennzahlensystems beruht darauf, dass das Rentabilitätsziel für die meisten Unternehmen die größte Bedeutung hat¹³¹ und die einfache Erstellung, da die verwendeten Zahlen in diesem System aus dem betrieblichen Rechnungswesen genommen werden können.

Die Spitzenkennzahl wird durch den ROI gebildet. Um die Investment Center aufgrund ihrer erreichten Gewinne untereinander vergleichen zu können, müssen diese durch die Höhe des eingesetzten Kapitals relativiert werden. Dies wird dadurch erreicht, dass der ROI in die relativen Kennzahlen Umsatzrentabilität und Umschlagshäufigkeit geteilt werden. Ab der dritten Ebene werden nur noch absolute Kennzahlen verwendet, wobei die wichtigen Bestimmungsfaktoren die Entstehung der Kosten und Erlöse und die kurzfristig beeinflussbaren Höhen und Zusammensetzungen des Umlaufvermögens darstellen.¹³²

¹³⁰ Vgl. Stelling 2009, S. 275 f.

¹³¹ Vgl. Gladen 2011, S. 88.

¹³² Vgl. ebenda, S. 84 f.

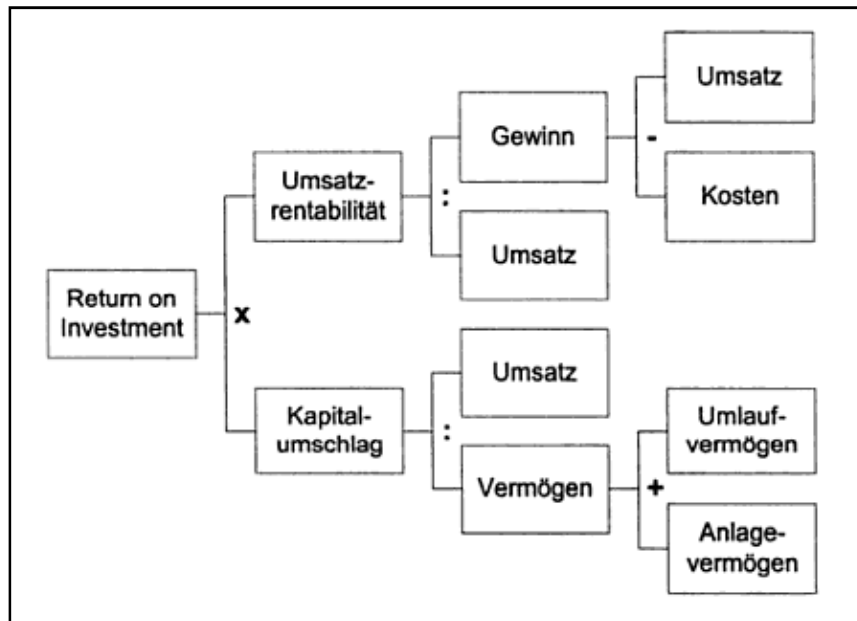


Abb. 23: Die Spitze des DuPont-Systems of Financial Control¹³³

Die Nachteile dieses Systems sind jedoch, dass sie die Liquiditätsziele vernachlässigen und sich der ROI nicht auf die Funktionsbereiche innerhalb eines Unternehmens (wie z.B. Einkauf, Produktion, Verwaltungsbereich, usw.) aufspalten lässt, da der Gewinn dort nicht ermittelbar ist, womit sie auf Stellenebene für die Steuerung mit Soll-Ist-Vergleichen nicht sinnvoll genutzt werden kann.¹³⁴

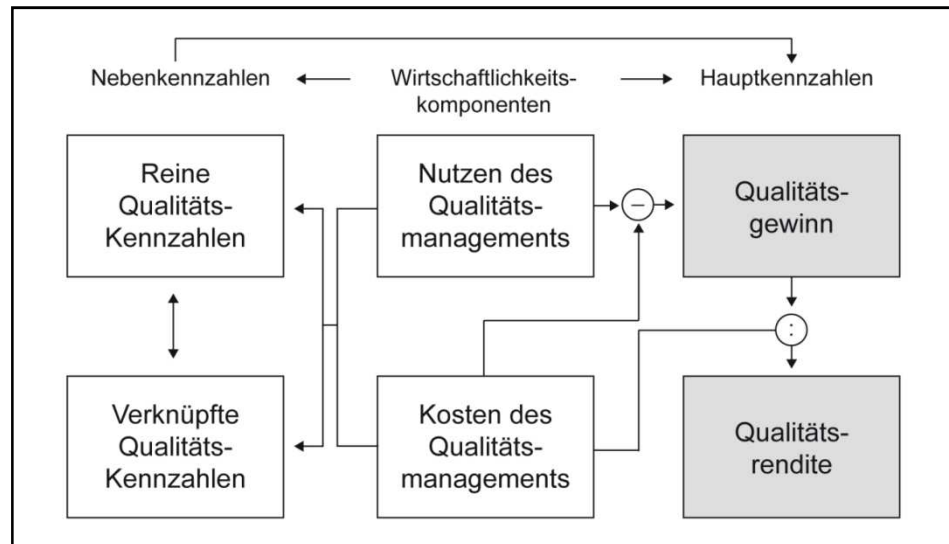
4.2.3 Wirtschaftlichkeitskennziffern des Qualitätsmanagements

Wie alle betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, informieren auch qualitätsbezogene Kennzahlen über wichtige, zahlenmäßig erfassbare Sachverhalte und Prozesse im Unternehmen.

Mithilfe von statischen Wirtschaftlichkeitskennziffern, den Durchschnittswerten eines gesamten, gewählten Beobachtungszeitraumes, die in einem qualitätsbezogenen Kennzahlensystem integriert sind, lassen sich die Maßnahmen des Qualitätsmanagements analysieren und auf Erfüllung ihrer Zielvorgaben überprüfen. Eine mögliche Grundstruktur eines qualitätsbezogenen Kennzahlensystems zeigt das untere Schaubild.

¹³³ Quelle: Stelling 2009, S. 2009.

¹³⁴ Vgl. Gladen 2011, S. 88.

Abb. 24: Grundstruktur eines qualitätsbezogenen Kennzahlensystems¹³⁵

Am gezeigten Beispiel des Kennzahlensystems wird, ähnlich zu den herkömmlichen Kennzahlensystemen, auf Basis der Kosten-Nutzen-Analyse zwischen Haupt- und Nebenkenzahlen unterschieden. Diese Differenzierung stellt die unterschiedlichen Darstellungsebenen der Kennzahlen dar, wobei die Hauptkenzahlen die zusammengefassten Kennzahlen darstellen und somit eine Aussage über die Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements liefern. Je höher die Hauptkenzahlen sind, desto wirtschaftlicher ist das Qualitätsmanagement, welche sich beide aus den qualitätsbezogenen Gesamtnutzen und -kosten zusammensetzen. Die Wirtschaftlichkeit der Qualitätsinvestition wird mit der Qualitätsrendite (Quotient aus Qualitätsgewinn und Kosten des Qualitätsmanagement) gezeigt, der Qualitätsgewinn durch die Differenz zwischen den qualitätsbezogenen Gesamtnutzen und -kosten ermittelt.

Die Nebenkenzahlen werden auch als qualitätsbezogene Analysekenzahlen bezeichnet, da deren Hauptaufgabe darin besteht, die wirtschaftlichkeitsbezogenen Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Diese werden in reine und verknüpfte Qualitätskennzahlen unterteilt.

Bei den reinen Qualitätskennzahlen sind ausschließlich qualitätsbezogene Gesamtausprägungen (Kosten und Nutzen bzw. Kosten oder Nutzen) berücksichtigt, wohingegen bei den verknüpften Qualitätskennzahlen die Kosten- bzw. Nutzensausprägungen mit anderen

¹³⁵ Quelle: Bruhn 2011, S. 570.

unternehmerischen Kennzahlen ins Verhältnis gesetzt werden. Das untere Schaubild zeigt die Unterteilung der qualitätsbezogenen Analysekenntzahlen.

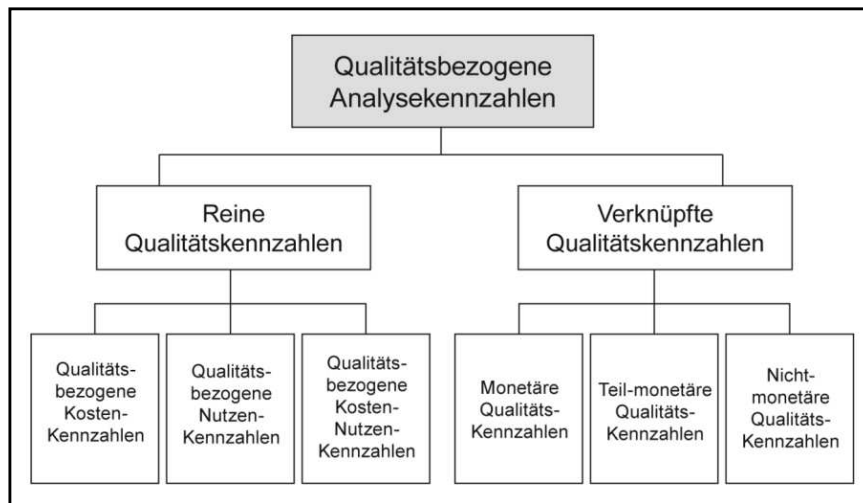


Abb. 25: Übersicht qualitätsbezogener Analysekenntzahlen¹³⁶

Qualitätsbezogene Kosten-Kennzahlen: Berücksichtigt werden nur die unmittelbaren Kostenelemente aus vorgenommenen Qualitätsinvestitionen (z.B. Kosten für qualitätsorientierte Schulungen zu Gesamtkosten der Qualitätslenkung).

Qualitätsbezogene Nutzen-Kennzahlen: Berücksichtigt werden nur die Nutzensausprägungen des Qualitätsmanagements, welche einander gegenübergestellt werden (z.B. Anzahl der gebundenen Kunden zu Anzahl abgewandelter Kunden).

Qualitätsbezogene Kosten-Nutzen-Kennzahlen: Hierbei werden sowohl die Kosten- als auch die Nutzensausprägungen berücksichtigt und zueinander ins Verhältnis gesetzt, wodurch sich Kosten-Nutzen-Zusammenhänge ableiten lassen (z.B. Kosten der Qualitätslenkung zu Anzahl von Fehlern).

Monetäre Qualitäts-Kennzahlen: Die monetären Größen (qualitätsbezogene Kosten- bzw. Nutzensausprägungen und sonstige unternehmerische Größen) werden zueinander ins Verhältnis gebracht (z.B. Kosten des Qualitätsmanagement zum Umsatz).

¹³⁶ Quelle: Bruhn 2011, S. 571.

Teilmonetäre Qualitäts-Kennzahlen: Den monetären Kosten- bzw. Nutzensausprägungen werden nicht-monetäre Größen gegenübergestellt (z.B. Kosten für Schulungen zu Anzahl der Kunden).

Nicht-monetäre Qualitäts-Kennzahlen: Diese Relation wird auch als Qualitätsfähigkeits-Kennzahl bezeichnet (z.B. Anzahl der Verbesserungsvorschläge zu Anzahl der Mitarbeiter).¹³⁷

Eine Auflistung von möglichen qualitätsbezogenen Kennzahlen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

4.3 Nutzen und Rentabilität des Qualitätsmanagements

Nach dem im vorhergehenden Kapitel näher auf die qualitätsbezogenen Kosten und Wirtschaftlichkeitskennziffern eingegangen wurde, ist es nun notwendig, sich mit dem „Nutzen“ der Qualitätsmaßnahmen auseinander zusetzen, da eine qualitätsbezogene Kosten-Nutzen-Analyse einen zentralen Baustein einer konsequenten wirtschaftlichkeitsorientierten Gestaltung des Qualitätsmanagements repräsentiert.¹³⁸

4.3.1 Der Begriff „Nutzen des Qualitätsmanagements“

Durch die Umsetzung von Maßnahmen des Qualitätsmanagements, welche als Qualitätsinvestitionen bezeichnet werden können, sollen die Gewinne eines Unternehmens gesteigert werden bzw. die Rentabilität erhöht werden. Die positiven Wirtschaftlichkeitskomponenten dieser Investitionen werden als „Nutzen des Qualitätsmanagements“ dargestellt. Diese wird als Maß der Zielerreichung („... *Grad der Zielrealisierung* ...“¹³⁹) durch qualitätsbezogene Aktivitäten des Dienstleisters definiert. Demzufolge gilt es bei der Bestimmung des Nutzens, sich stets auf die, im Rahmen des Qualitätsmanagements, verfolgten Zielgrößen zu beziehen.¹⁴⁰ Diese Zielgrößen werden in vorökonomische, ökonomische, externe und interne Größen differenziert. Die ökonomischen Zielgrößen ergeben sich aus den Vorgaben der vorökonomischen Größen, wobei die externen Zielgrößen kostensenkenden und die internen Zielgrößen erlössteigernden Charakter besitzen, welche bei erfolgreichen qualitätsbezogenen Maßnahmen in Summe zur Gewinnsteigerung führen.

¹³⁷ Vgl. Bruhn 2011, S. 568 ff.

¹³⁸ Vgl. ebenda, S. 585.

¹³⁹ Bruhn 2011, S. 559.

¹⁴⁰ Vgl. Bruhn 1998, S. 199.

Zu den externen vorökonomischen Zielgrößen können beispielsweise Kundenbindung (daraus resultierend: Preisbereitschaft, Kauffrequenzsteigerung, Cross-Buying, usw.) und positive Mund-zu-Mund-Kommunikation (Neukundenakquisition) gezählt werden. Eine interne vorökonomische Zielgröße ist die Mitarbeiterbindung (daraus resultieren Effizienz, geringe Fluktuationsrate und geringe Fehlzeiten).¹⁴¹

Bestimmung des Nutzens

Da sich der Nutzen aus dem Grad der Zielerreichung und der positiven Investitionswirkungen, und nicht aus dem Erlös von Dienstleistungen bzw. Verkauf von Produkten, ergibt, wird der qualitätsbezogene Nutzen durch einen Zeitvergleich bestimmt.¹⁴² Durch dieses Verfahren wird das Problem der Zurechnungsproblematik bewältigt. Dieses besteht darin, das erstens nicht alle erzielbaren Erlöse, aufgrund des Kundenverhaltens, auf die Tätigkeiten des Qualitätsmanagements zurückzuführen sind (mehrmaliger Leistungsanspruchnahme trotz Qualitätsmangel durch einige Kunden) und zweitens, weil zur Realisierung der qualitätsbezogenen Maßnahmen, Ausgaben in anderen Unternehmensbereichen, vor allem die Leistungserstellungskosten, entstehen und die Erlöse nicht eindeutig den Qualitätsinvestitionen zugeordnet werden können.

Durch den Zeitvergleich, den Phasen der Aktivitätsabsenz und der Aktivitätspräsenz, können die Auswirkungen der Qualitätsinvestitionen ermittelt werden. Wie im Schaubild (Abb. 26) ersichtlich, werden die festgestellten Nutzensausprägungen der jeweiligen Phase erfasst. Durch die nachträgliche Differenzbildung kann die Auswirkung bzw. der Nutzen der Qualitätsinvestition ermittelt werden. Dabei wird in diesem Modell angenommen, dass qualitätsbezogene Maßnahmen erst ab einem bestimmten Zeitpunkt (t_1) wirksam werden.¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Bruhn 1998, S. 199 f.

¹⁴² Vgl. ebenda, S. 201.

¹⁴³ Vgl. Bruhn, Manfred/Georgi, Dominik: Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele, München, Wien: Hanser 1999, S. 123 ff.

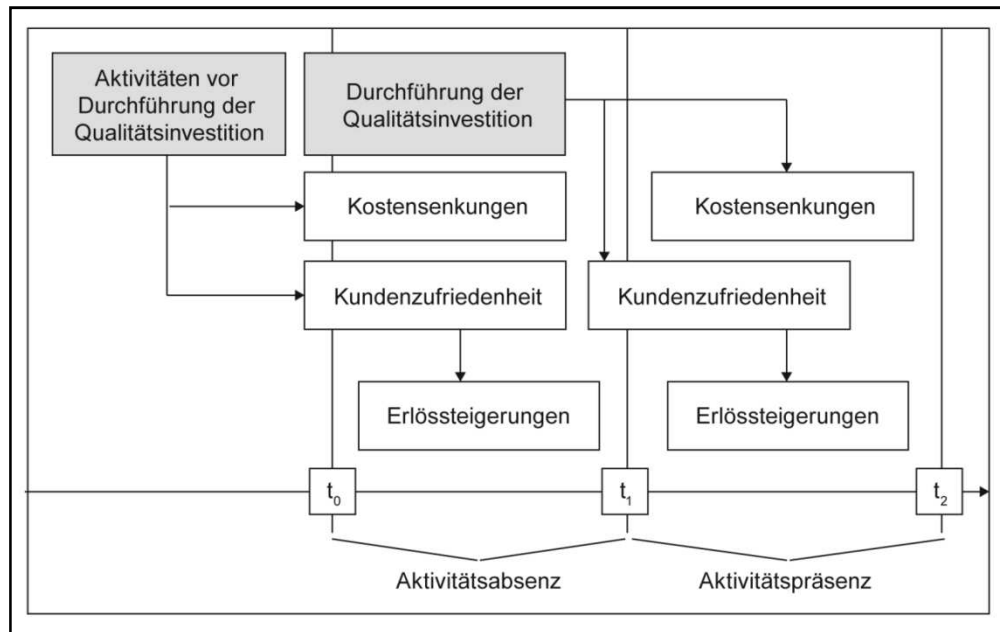


Abb. 26: Aktivitätsabsenz und -präsenz des Qualitätsmanagements¹⁴⁴

Anhand dieses Modells lässt sich ableiten, dass die Arten des Qualitätsmanagementnutzens durch zwei Merkmale dargestellt werden können:

- Qualitätsbezogene Perspektive
- Liquiditätsgrad der Wirkung des Qualitätsmanagements.

Die qualitätsbezogene Perspektive zeigt den Zustand an, in welcher qualitätsbezogenen Situation (Qualitätsabsenz oder Qualitätspräsenz) sich der Dienstleister befindet. Beim Liquiditätsgrad der Wirkung des Qualitätsmanagements wird die finanzielle Auswirkung, eingeteilt in die Liquiditäts- und Opportunitätskomponente, aufgezeigt.

Im Schaubild (Abb. 27) werden die vier Kombinationen, von denen sich jeweils zwei entsprechen, dargestellt, die sich anhand der qualitätsbezogenen Perspektive und dem Liquiditätsgrad ergeben:

¹⁴⁴ Quelle: Bruhn 1999, S. 124.

Komponente \ Situation	Qualitätsabsenz	Qualitätspräsenz
Liquiditätskomponente	Kosten Beispiel: Kosten aufgrund nachträglicher Fehlerkorrekturen	Erlöse Beispiel: Zusätzliche Erlöse durch Kundenbindung
Opportunitätskomponente	Opportunitätskosten Beispiel: Weniger Erlöse aufgrund von Kundenabwanderungen	Opportunitätserlöse Beispiel: Vermiedene Kosten durch Verringerung der Fehleranzahl

Abb. 27: Nutzenarten des Qualitätsmanagements¹⁴⁵

Bei den Kosten, in Zusammenhang mit der Qualitätsabsenz, ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht jene Kosten der Leistungserstellung, sondern ausschließlich die Kosten berücksichtigt werden dürfen, die bei einer Qualitätspräsenz nicht generiert werden würden.¹⁴⁶

4.3.2 Nutzenkategorien des Qualitätsmanagements

Durch die vom Qualitätsmanagement festgelegten vorökonomischen Zielgrößen werden die Nutzen dahingehend kategorisiert, welchen qualitätsbezogenen Nutzen sie beinhalten. Man differenziert zwischen externen und internen Nutzen.¹⁴⁷

Das Schaubild (Abb. 28) zeigt überblicksweise die Kategorisierung des Nutzens eines Qualitätsmanagements:

¹⁴⁵ Quelle: modifiziert übernommen aus: Bruhn 1998, S. 202

¹⁴⁶ Vgl. Bruhn 1998, S. 201 f.

¹⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 208.

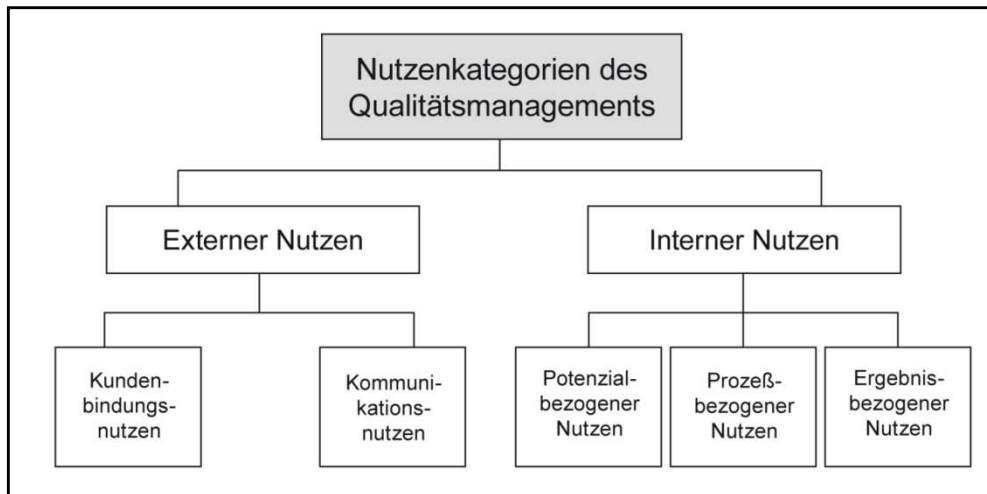


Abb. 28: Nutzenkategorien des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen¹⁴⁸

Interner Nutzen des Qualitätsmanagements

Der interne Nutzen setzt an den unternehmensinternen Wirkungen (ausgelöst durch Maßnahmen des Qualitätsmanagements) an, die eine kostensenkende Ausprägung in Bezug auf die Qualitätsorganisation und die Mitarbeiter haben. Da der qualitätsbezogene interne Nutzen eine Verbesserung der Leistungserstellung darstellt, lassen sich für die Differenzierung des internen Nutzen, in drei Kategorien (potentialbezogener, prozessbezogener und ergebnisbezogener Nutzen), die Phasen der Leistungserstellung heranziehen.

Der potenzialbezogene Nutzen bezieht sich auf die Mitarbeiterbindung, welcher sich durch Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Ähnlichem generieren lässt. Die kostensenkenden Wirkungen ergeben sich durch schnellere Transaktionsabwicklung, Senkung der Fluktuation und der damit verbundenen Erfordernis der Akquisition von neuen Mitarbeitern und den danach möglichen erforderlichen Schulungskosten.

Der prozessbezogene Nutzen erfasst die verbesserten Auswirkungen im Rahmen der Leistungserstellung, welcher durch eine Steigerung der mitarbeiterbezogenen Effizienz erreicht wird (die Erfassung der Prozessverbesserungen können durch Prozesskostenanalysen, welche durch die Gegenüberstellungen der Prozesskosten zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten geschieht, durchgeführt werden.¹⁴⁹).

¹⁴⁸ Quelle: Bruhn 1998, S. 209

¹⁴⁹ Vgl. Bruhn 1999, S. 125.

Der ergebnisbezogene Nutzen ergibt sich durch eine Verringerung der fehlerhaften Ergebnisse von Leistungserstellungen, welcher sich in Form geringerer Maßnahmen zur Fehlerkorrekturen auswirkt.¹⁵⁰

Das folgende Schaubild (Abb. 29) zeigt eine exemplarische Ermittlung des internen Nutzens mit Hilfe des Zeitvergleichs der Phasen Aktivitätsabsenz und Aktivitätspräsenz.

Rechenschritte	Aktivitätsabsenz	Aktivitätspräsenz
Gesamtprozesszahl	2.000	2.000
x Fehlerrate	0,20	0,15
x Nacharbeitsrate	0,80	0,60
Zahl der Nacharbeiten	320	180
x Kosten pro Nacharbeit	1.000 €	1.000 €
Absolute Ausprägung	320.000 €	180.000 €
Interner Nutzen bzgl. Nacharbeiten	320.000 € - 180.000 € = 140.000 €	

Abb. 29: Exemplarische Ermittlung des internen Nutzens bezüglich Nacharbeiten¹⁵¹

Externer Nutzen des Qualitätsmanagements

Der externe Nutzen des Qualitätsmanagements wird durch die Realisierung der externen Zielgrößen generiert, welche sich auf das Kundenverhalten bezieht und dem zufolge die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt steht. Durch die Steuerung der Kundenzufriedenheit (unter Kundenzufriedenheit bzw. Unzufriedenheit wird die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Dienstleistung verstanden¹⁵²) wird das Kundenverhalten beeinflusst, wodurch sich der externe Nutzen in einen Kundenbindungsnutzen und in einen Kommunikationsnutzen unterteilen lässt.

Der Kundenbindungsnutzen, in Form von Erlössteigerungen, die sich durch Erhöhung der Kundenzufriedenheit ergeben, erfolgt einerseits durch die Wiederwahl der Leistung des

¹⁵⁰ Vgl. Bruhn 1998, S. 239 ff.

¹⁵¹ Quelle: modifiziert übernommen aus: Bruhn 1999, S. 128.

¹⁵² Vgl. Stauss Bernd / Seidel Wolfgang: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4., vollständige überarb. Aufl., München: Hanser 2007, S. 59.

Unternehmens (Erhöhung der Kauffrequenz) oder auch durch Cross Buying, andererseits kann sie auch auf eine Erhöhung der Preisbereitschaft zufriedener Kunden zurückführen.

Der Kommunikationsnutzen ergibt sich aus den Auswirkungen positiver Mund-zu-Mund-Kommunikation zufriedener Kunden. Auf die Steuerung dieser Zielgröße muss von Seite des Qualitätsmanagements eine besondere Beachtung gelegt werden, da negative Erlebnisse des Kunden ihm mitteilungswerter erscheinen und er bestehende oder potenzielle Kunden von der Nutzung der Leistung abraten könnte. Studien zufolge, hat persönliche Kommunikation eine wesentlich größere Wirkung als die vom Unternehmen selbst initiierte Werbung. Der Grund hierfür ist, dass der Kommunikationspartner als neutrale Informationsquelle und nicht als kommerziell motiviert angesehen wird.¹⁵³

Die Erfassung des externen Nutzens kann über eine faktische oder intentionale Messung erfolgen. Bei der faktischen Messung werden die tatsächlichen Kundenreaktionen gemessen, wobei dies einen erheblichen Datenerhebungsaufwand bedeutet und aus datenschutzrechtlichen Gründen oft nicht möglich ist. Bei der intentionalen Messung muss berücksichtigt werden, dass die von den Kunden angegebenen Verhaltensabsichten nicht zwangsläufig zum tatsächlichen Verhalten führen, wodurch ein nicht direkter Zusammenhang zwischen der Auswertung der Messung und der nutzenrelevanten finanziellen Konsequenzen entstehen kann.¹⁵⁴

4.3.3 Rentabilitätsanalyse des Qualitätsmanagements – Return on Quality

Das Ziel des Qualitätsmanagement liegt darin, die Rentabilität des Unternehmens mit einem Bündel von Maßnahmen im Sinne des Total Quality Managements zu verbessern. Dabei gilt es die Kosten für die Leistungserstellung zu verringern und gleichzeitig den Wert der Unternehmensleistung für den Kunden zu erhöhen.¹⁵⁵

Um die Aktivitäten im Sinne des Total Quality Managements hervorzuheben, die im Rahmen von Strukturmaßnahmen ihre Anteile zur Rentabilitätsverbesserungen beibringen, kann man den Gewinn als Funktion der Qualität, dem „Return on Quality“ (RoQ), darstel-

¹⁵³ Vgl. Stauss 2007, S. 387.

¹⁵⁴ Vgl. Bruhn 2011, S. 560 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Kamiske, Gerd F. / Wolter Olaf: Return on Quality, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 104.

len. Die angeführten Programmpunkte in der rechten Hälfte stellen Beispiele dar und können, je nach Unternehmensstruktur, beliebig erweitert oder verändert werden.¹⁵⁶

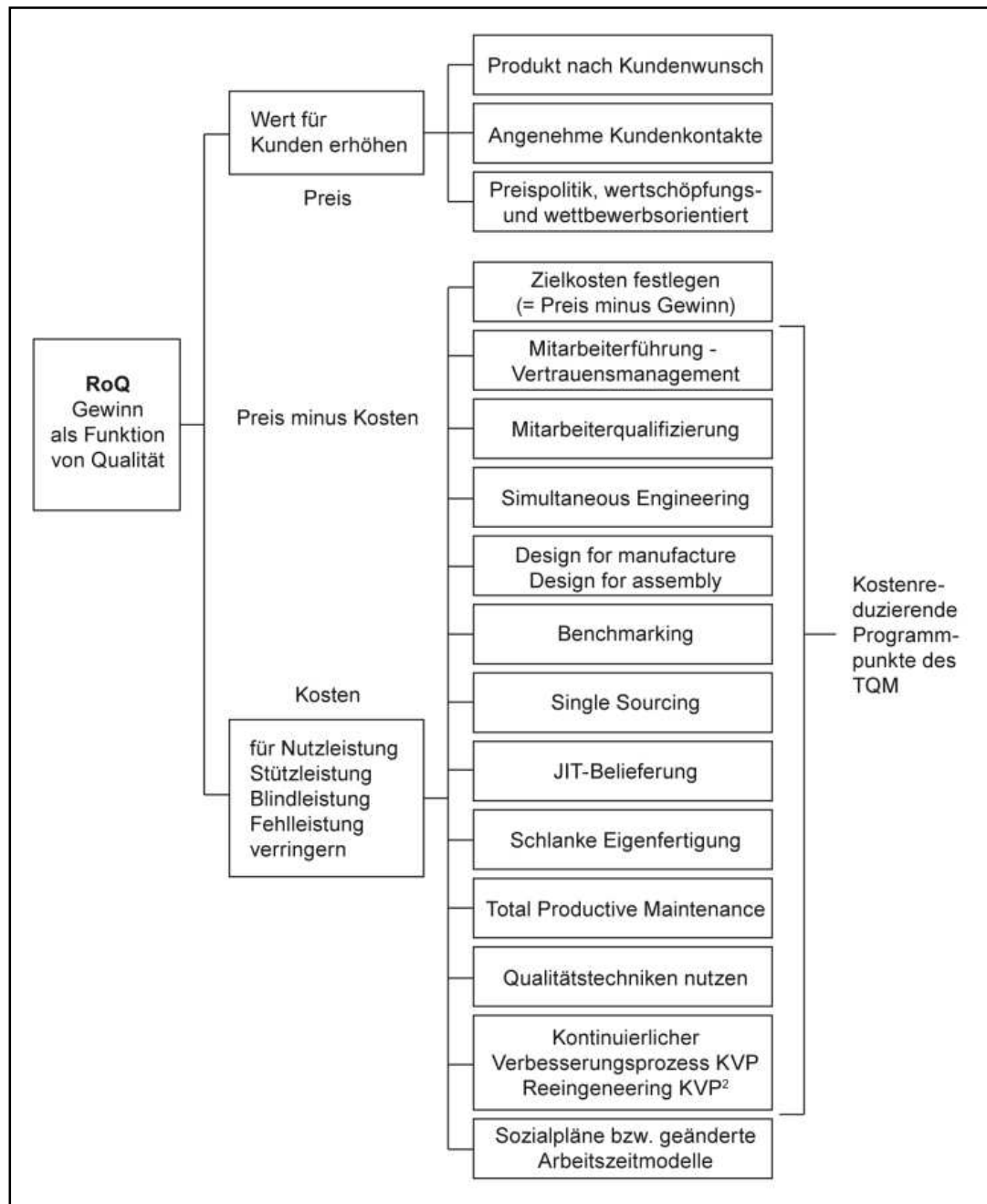


Abb. 30: Return on Quality¹⁵⁷

Die oben dargestellte Systematik des „Return on Quality“ beinhaltet kein Rechenschema mit verknüpften Zahlen, sondern soll die Nutzen- und Kosteneinsparungspotentiale des Total Quality Managements aufzeigen und Hinweise auf deren Erschließung bringen. Die

¹⁵⁶ Vgl. Kamiske, Gerd F.: Return on Quality, in: Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Effizienz und Qualität. Systematisch zum Erfolg, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH 2010, S. 111.

¹⁵⁷ Quelle: Kamiske 2010, S. 111.

Bedeutung dieses Ansatzes liegt darin, dass sowohl die Preis- und Herstellkosten als auch die zu beeinflussenden Maßnahmen aus den Kundenbedürfnissen heraus abgeleitet werden.

Nachdem nun die Bedeutung der Maßnahmen des TQMs mit Hilfe der oben gezeigten Systematik mit dem Gewinn als Funktion der Qualität hervorgehoben wurde, gilt es nun die Rentabilitätsanalyse bezogen auf den Return on Quality und über die Betrachtung der Wirkungen von den Qualitätstreibern, durchzuführen. Diese ist angelehnt an das DuPont-Kennzahlensystem, jedoch werden anstatt den Kostentreibern die Qualitätstreiber dargestellt.¹⁵⁸

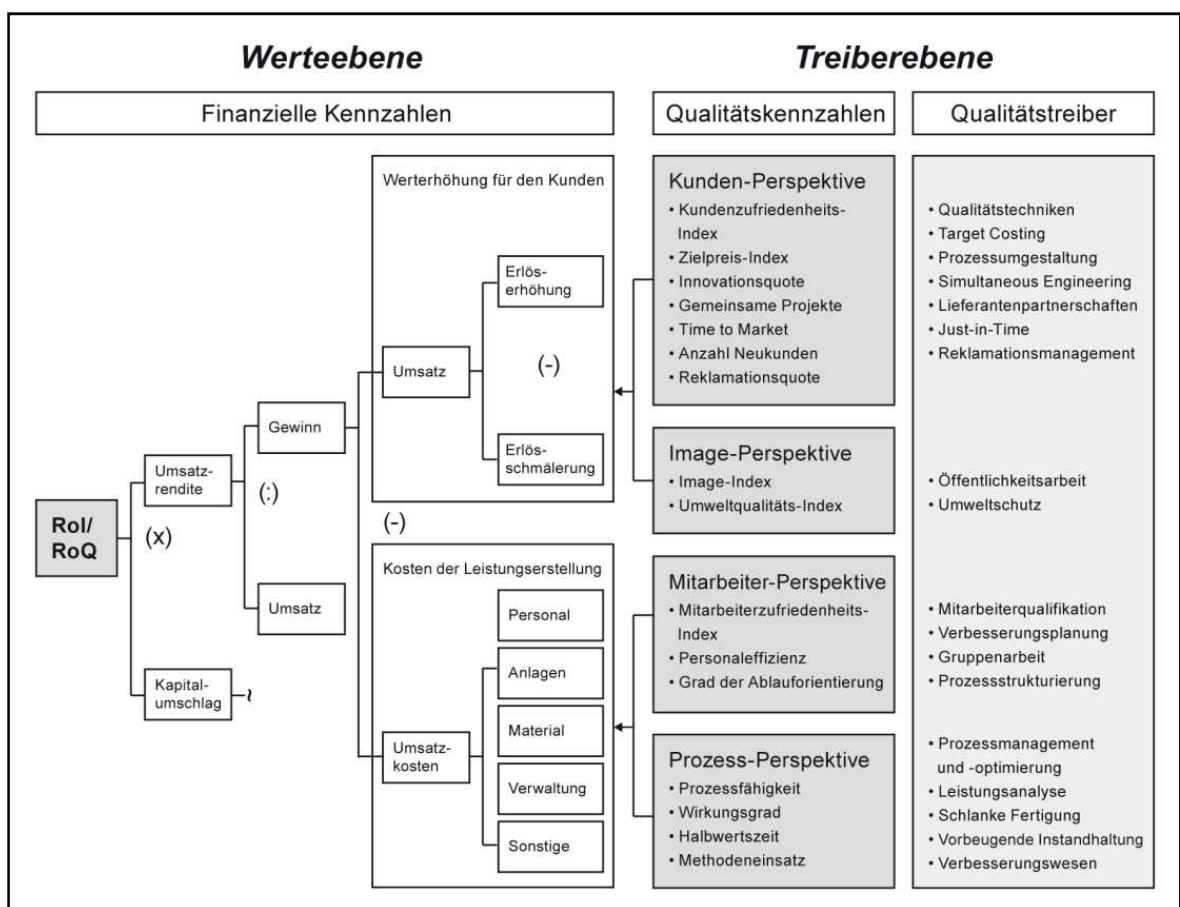


Abb. 31: Return on Investment (ROI) - Return on Quality (RoQ)¹⁵⁹

Als Qualitätstreiber werden alle angesprochenen Maßnahmen und Aktivitäten bezeichnet, welche zur Verbesserung der Produkt-, Prozess- und Unternehmensqualität dienen. Deren Steuerungen wirken sich unmittelbar in den Ergebnisgrößen aus, da sie direkt an den kritischen Erfolgsfaktoren ansetzen. Die Wirkungen der einzelnen Qualitätstreiber können

¹⁵⁸ Vgl. Kamiske 2000, S. 104 f.

¹⁵⁹ Quelle: modifiziert übernommen aus: Kamsike 2011, S. 210.

mit monetären und nicht-monetären Kennzahlen beurteilt werden. Wie im Schaubild 31 ersichtlich, sind die nicht finanziellen Qualitätskennzahlen den finanziellen Kennzahlen der Werteebene vorgelagert, wodurch sich die Wirkungen der Qualitätstreiber schon frühzeitig anzeigen lassen.¹⁶⁰

Unter Anwendung des TQM-Unternehmensmodell und in den oben beschriebenen Zusammenhängen, ist der Return on Investment zugleich der Return on Quality.¹⁶¹

¹⁶⁰ Vgl. Kamiske 2011, S. 208 f.

¹⁶¹ Vgl. Kamiske 2000, S. 105.

5 Implementierung der qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung

Im Rahmen eines qualitätsbezogenen Kostenrechnungssystems ergeben sich aus den Besonderheiten von Dienstleistungen Problemfelder in Bezug auf die Kostenrechnung. Durch die, im Verhältnis zu Sachgütern, geringeren variablen Kostenanteilen je Leistungseinheiten, resultieren aufgrund der Immaterialitätseigenschaft von Dienstleistungen hohe Gemeinkostenanteile. Durch die Schwierigkeiten der verursachungsgerechten Schlüsselung der Gemeinkosten auf einzelne Kostenstellen bzw. Kostenträger, den Einschränkungen der Anwendbarkeit des klassischen Kostenrechnungssystems für Dienstleistungsanbieter im Allgemeinen und der im speziellen bei Dienstleistern schwierigen Ermittlung qualitätsbezogener Kosten, empfiehlt sich der Einsatz einer Prozesskostenrechnung.¹⁶²

5.1 Gründe zur Einführung und Ziele der Prozesskostenrechnung

Aufgrund der intensiven wettbewerblichen Beziehungen zu den Beschaffungs- und Absatzmärkten und der sich beschleunigten technologischen Entwicklung in den letzten Jahrzehnten, haben sich in vielen Unternehmen die Prozesse der betrieblichen Leistungserstellung und Wertschöpfung deutlich verändert. Vor allem sind sie durch die Zunahme von vorbereitenden, planenden, steuernden und überwachenden Aktivitäten in Forschung und Entwicklung, Beschaffung und Logistik, Qualitätssicherung und -prüfung wie auch Auftragsabwicklung in Vertrieb und Service gekennzeichnet.

Durch diese Veränderungen kam es zu Verschiebungen in den Kostenstrukturen, wodurch insbesondere die Zuschlagskalkulation, in den stark genutzten Verfahren der Kostenrechnung, in diesen Zusammenhängen und Abhängigkeiten mit ihren überwiegend wertabhängigen Bezugsgrößen, nicht im notwendigem Ausmaß gerecht wird. Dies kann wiederum die Gefahr von Fehlern in der Kalkulation, welche auch Grundlage für Entscheidungen darstellen, erhöhen, da eine verursachungsgerechte Kostenumlage nicht vorhanden ist.

¹⁶² Vgl. Bruhn 2011, S. 556.

Um das Problem der Gemeinkosten zu lösen, wurde in den 90er Jahren ein neuer Ansatz entwickelt, der in der Literatur einen breiten Niederschlag gefunden hat. Dieser Ansatz wird als „Prozesskostenrechnung“ oder „prozessorientierte Kostenrechnung“ in der deutschen und in der anglo-amerikanischen Literatur als „Activity Based Costing (ABC)“ bezeichnet.¹⁶³

Die Prozesskostenrechnung darf an sich nicht als neues Kostenrechnungssystem gesehen werden, sondern ist grundsätzlich mit allen bestehenden Kostenrechnungssystemen kompatibel, wobei das Neue daran ist, dass die Fokussierung auf Kosten- und Leistungsstrukturen liegt. Hinsichtlich der Fixkosten sind die Kriterien dabei nicht mehr die Hierarchien, sondern die Arbeitsphasen, welche durch hinreichende Zerlegung eine exakte Aufspaltung des Fixkostenblockes ermöglichen. Die Betrachtung der gesamten Rechnung erfolgt nicht mehr kostenstellenorientiert (statisch), sondern vorgangsorientiert (dynamisch).

Ausgangspunkt für die Einführung der Prozesskostenrechnung sind die Mängel der traditionellen Kostenrechnungssysteme wie z.B. der Lohnzuschlagskalkulation. Lohnkosten wie z.B. etwa bei automatisierten Dienstleistungen machen nurmehr einen geringen Anteil an der Leistungserstellung aus, wodurch sie als schlechter Indikator für die produktbezogene Kostenverursachung angesehen werden. Als weiterer Mangel wird auch die Behandlung der absatzvorbereitenden, -begleitenden und -nachbereitenden Tätigkeiten wie Bestelldisposition, Leistungsabrechnung usw. betrachtet, da sie meist nur durch sehr grobe, pauschalierende Verrechnungsmodi (Umlagen) abgedeckt werden.¹⁶⁴

Eine Übersicht über die Gründe zur Einführung der Prozesskostenrechnung gibt die folgende Aufstellung:¹⁶⁵

- Die „traditionellen“ Bezugsgrößen repräsentieren ungenügend bis gar nicht die tatsächliche Ressourcennutzung und sind daher nicht (mehr) in der Lage, Kosten verursachungsgerecht zuzuordnen.
- Notwendigkeit für die Abbildung und Zurechnung von nicht produktionsabhängigen, fertigungs-, vertriebs- und verwaltungsunterstützenden Prozessen

¹⁶³ Vgl. Coenenberg 2007, S. 126.

¹⁶⁴ Vgl. Pepels 1996, S. 113 f.

¹⁶⁵ Vgl. Stibbe, Rosemarie: Prozesskostenrechnung in Theorie und Praxis. Gastvortrag im Rahmen des Schwerpunktfaches Controlling, Sankt Augustin, 21.06.2004, S. 17, URL: http://www.novatus.de/Prozesskostenrechnung_in_Theorie_und_Praxis.pdf, verfügbar am 04.03.2013.

- Generell gilt es auch, die folgenden Fragen mit Hilfe der Prozesskostenrechnung zu beantworten:
 - Was kostet eine Bestellung (je Stück)?
 - Was kostet eine Auftragsabwicklung (je Stück)?
 - Was kostet eine Auftragsbuchung (je Stück)?
 - Was kostet eine Kundenmahnung (je Stück)?
 - Was kostet ... (je Stück)?

Ableitend von den Gründen für die Einführung der Prozesskostenrechnung können für diese, folgende vornehmliche Ziele genannt werden:¹⁶⁶

- Schaffung einer Kostentransparenz des Gemeinkostenbereichs in Hinsicht auf einzelne Tätigkeitsabläufe mit verursachungsgerechter Zuordnung und effizientem Ressourceneinsatz
- Optimierung der Tätigkeiten im Hinblick auf Qualität, Effizienz und Zeit, also unter anderem zur Vermeidung von Leerlauf, Doppelarbeit usw., wobei dazu die Erfassung von Qualitätsmerkmalen und Bearbeitungszeiten, über die reinen Kosten hinaus, erforderlich sind.
- Kontinuierliche Verfolgung der Kostenentwicklung (permanente Gemeinkostenkontrolle). Dadurch wird es möglich, etwa bei Änderungen der Zahl der Tätigkeiten in einer Periode, entsprechende Kapazitätsentscheidungen zu treffen.
- Durch eine prozessorientierte Zurechnung von Gemeinkosten auf einzelne Absatzsegmente (einzelne Tätigkeiten können damit Verursachern zugeordnet werden) kann eine Verbesserung der Kalkulation erreicht werden.

5.2 Aufbau einer qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung

In diesem Kapitel soll kurz der Ablauf der Prozesskostenrechnung erläutert werden, um so ein besseres Verständnis für die Zurechenbarkeit der Kosten des Qualitätsmanagements zu erhalten. Eine detaillierte Beschreibung bzw. Erklärung über die exakte Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

¹⁶⁶ Vgl. Pepels 1996, S. 114.

Wie im Abschnitt „Prozessorientiertes Qualitätsmanagement“ hervorgehoben, entspricht die Qualität im Wesentlichen der Qualität der betrieblichen Prozesse, womit das Prozessmanagement in diesem Sinne eine Ausrichtung der betrieblichen Prozesse an den Kundenanforderungen bedeutet.

Damit eine kostenrechnerische Steuerung der Prozesse bezüglich der vom Qualitätsmanagement geforderten prozessbezogenen Effizienz- und Effektivitätsziele möglich ist, ist eine kostenmäßige Bewertung der Prozesse notwendig, wodurch die Prozesskostenrechnung als Basis des Prozessmanagement gesehen werden kann. Der Aufbau der Prozesskostenrechnung kann in den folgenden drei Phasen eingeteilt werden:¹⁶⁷

- der Prozessstrukturierung,
- der Prozessbewertung und in
- die Prozessverrechnung

5.2.1 Die Prozessstrukturierung

Bei der Prozessstrukturierung werden die qualitätsbezogenen Haupt- und Teilprozesse bestimmt. Die Hauptprozesse werden, nach dem Regelkreis des Qualitätsmanagements (siehe Abb. 5), als Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung und Qualitätsdokumentation identifiziert.¹⁶⁸ Die Hauptprozesse werden bewusst vor der Erarbeitung der Teilprozesse definiert („Top-Down“-Vorgehensweise), wodurch sich der Vorteil ergibt, dass sich die Strukturierung der Teilprozesse an der Struktur der Hauptprozesse orientieren kann, da Teilprozesse die einzelnen Prozessschritte der Hauptprozesse beschreiben sollen.¹⁶⁹

Die qualitätsbezogenen Teilprozesse werden anschließend durch Tätigkeitsanalysen auf Basis der Qualitätsaktivitäten in den einzelnen Unternehmensbereichen bestimmt. Die Identifikation der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und deren Analyse können beispielsweise mit Hilfe eines sogenannten Service Blueprints erfolgen. Ausgehend von diesem Service Blueprint werden alle Aktivitäten oberhalb der „Line of perception“ (die aus Kundensicht wahrnehmbaren Prozessschritte) im Rahmen der Qualitätsuntersuchungen berücksich-

¹⁶⁷ Vgl. Grünert 2000, S. 59.

¹⁶⁸ Vgl. Bruhn 2011, S. 557.

¹⁶⁹ Vgl. Grünert 2000, 60.

sichtigt und darüber hinaus sind auch alle weiteren Prozesse, die im Service Blueprint dargestellt werden, in die Ermittlung der qualitätsbezogenen Kosten einzubeziehen.¹⁷⁰

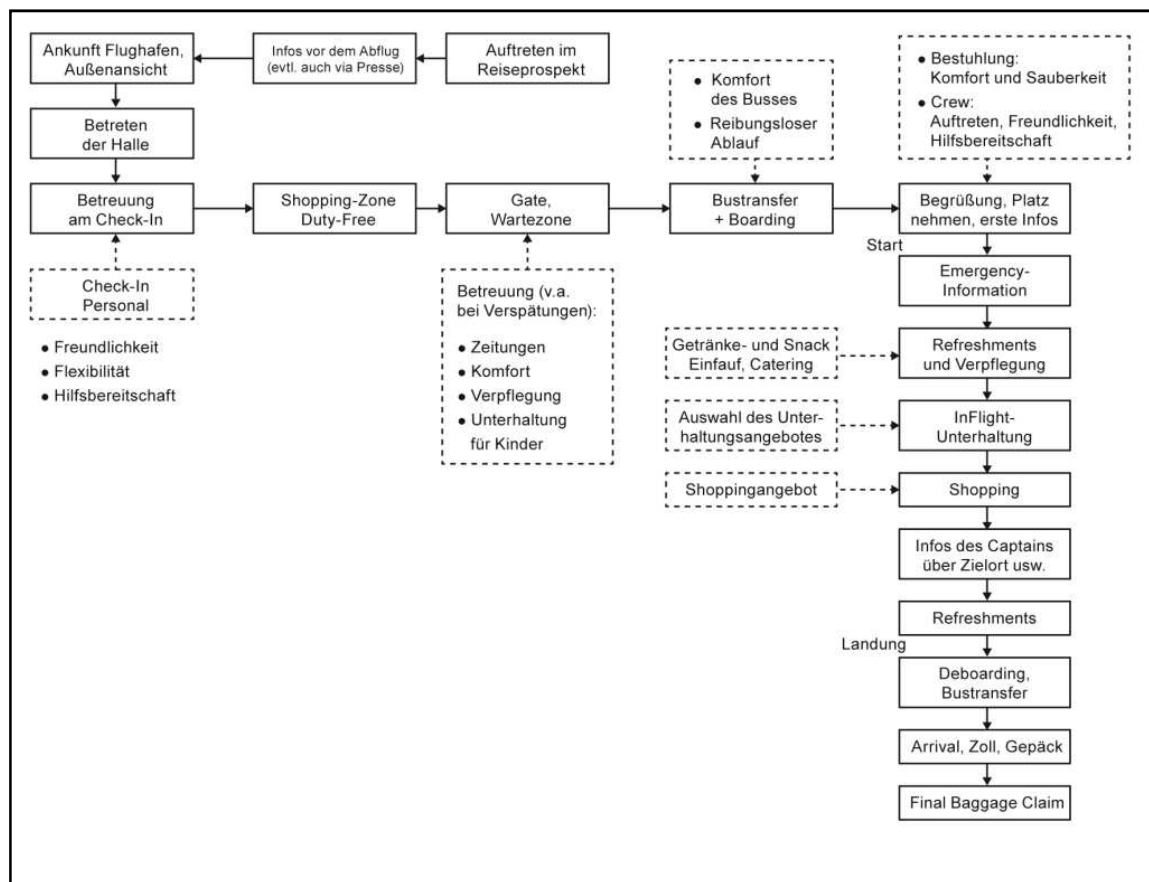


Abb. 32: Blueprint am Beispiel einer Flugreise¹⁷¹

Ein Blueprint beinhaltet die systematische Analyse eines Dienstleistungsprozesses (siehe am Beispiel einer Flugreise, Abb. 32) mithilfe eines grafischen Ablaufdiagramms. Dieses dient auch als Basis für phasenorientierte Kundenbefragungen zur Messung der Qualität der Kundenereignisse bzw. –erlebnisse, wodurch Informationen geliefert werden, welche Phasen des Dienstleistungsprozesses einer besonderen Aufmerksamkeit des Unternehmens im Hinblick auf ein gezieltes Qualitätsmanagement bedürfen.¹⁷²

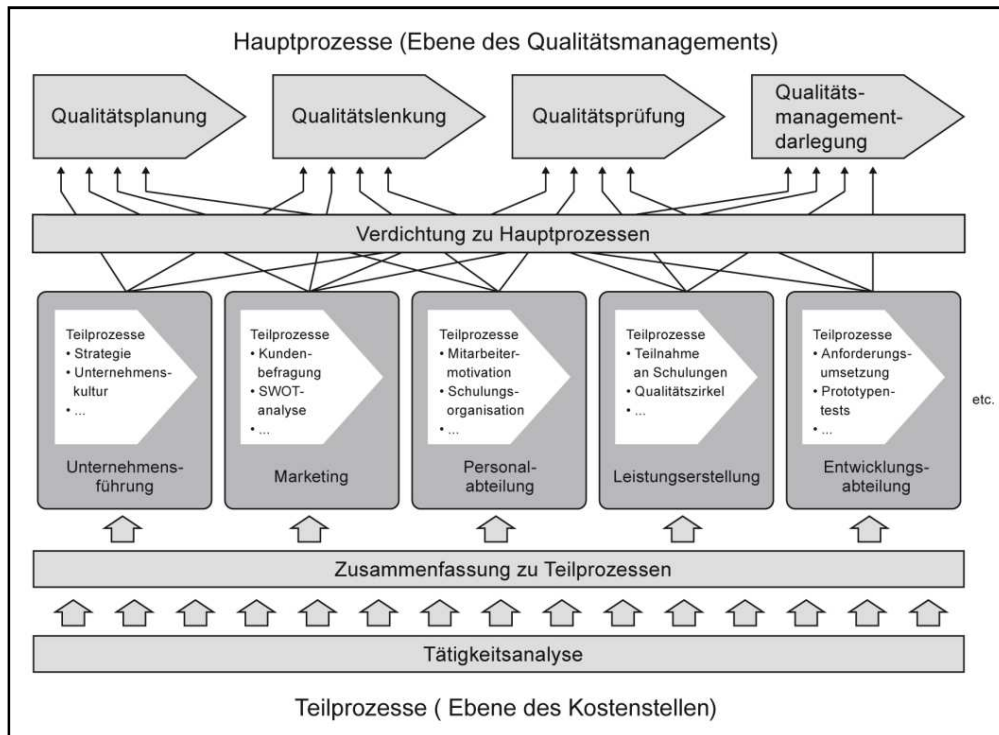
Durch die Zuordnung der identifizierten Teilprozesse zu den qualitätsbezogenen Hauptprozessen wird eine Darstellung einer Prozesshierarchie des Qualitätsmanagement möglich (siehe Abb. 33)¹⁷³

¹⁷⁰ Vgl. Bruhn 2011, S. 557.

¹⁷¹ Quelle: Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 7., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2012, S. 207.

¹⁷² Vgl. Meffert 2012, S. 206

¹⁷³ Vgl. Bruhn 2011, S. 557 f.

Abb. 33: Prozesshierarchie des Qualitätsmanagements¹⁷⁴

5.2.2 Die Prozessbewertung

Bei der Prozessbewertung erfolgt, auf der Ebene der sogenannten Teilprozesse, die Zuordnung von Kosten, Mengen und Kapazitäten auf die Prozesse.¹⁷⁵

Dabei sind jedem Prozess die von ihm verursachten Kosten zuzurechnen. Für die unterschiedlichen Prozesse müssen die Kostentreiber ermittelt werden. Diese stellen die Faktoren dar, welche die Prozessinanspruchnahme bestimmen und damit den größten Einfluss haben. Typische Kostentreiber sind Kundenanzahl, Beratungen, Reklamationen, Prüfungen, fehlerhafte Teilleistungen, Nacharbeitsvorgänge, Bestellungen, Mahnungen, Kontrollen etc.

Anschließend sind für die Kostentreiber die jeweiligen Mengenausprägungen zu bestimmen, welche meist jedoch einen erheblichen Erfassungs- und Planungsaufwand bedeu-

¹⁷⁴ Quelle: Bruhn 2011, S. 558.

¹⁷⁵ Vgl. Grünert 2000, S. 60.

ten. Komplexe Tätigkeiten wie Auftragsproduktion, Kundenanfragen etc. werden durch Mannjahre bewertet.¹⁷⁶

Danach kann der Prozesskostensatz, welcher die Kosten pro erbrachten Prozess darstellt, ermittelt werden. Dieser ist der Quotient aus Prozesskosten und Prozessmenge. Damit wird gleichzeitig unterstellt, dass gleiche Prozesse auch immer zu gleichen Prozesskosten führen. Sollten Unterschiede bei den Prozessen vorhanden sein, müssen diese durch eine weitergehende Differenzierung sichtbar gemacht werden, da nur so die Beanspruchung des Gemeinkostenbereiches richtig wiedergegeben wird.¹⁷⁷

5.2.3 Die Prozessverrechnung

Nach der Prozessbewertung sind zumindest zwei Prozessebenen vorhanden, eine bewertete (die Teilprozessebene) und eine nicht bewertete (die Hauptprozessebene). In der Phase der Prozessverrechnung werden die Teilprozesse (jeweils gesamt oder anteilig) den Hauptprozessen zugeordnet und damit auch bewertet (siehe Abb. 34).

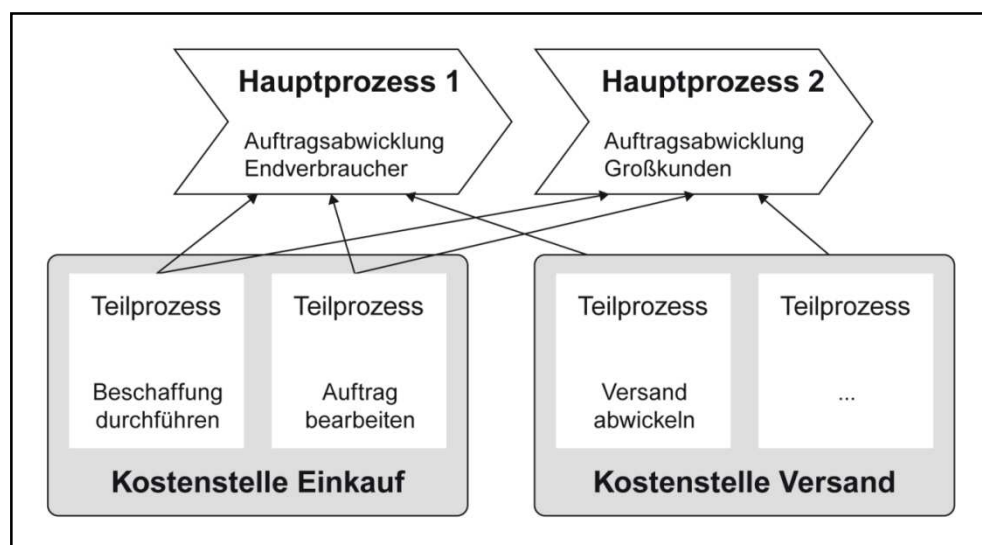


Abb. 34: Beispiel für Verrechnung von Teilprozessen auf Hauptprozessen¹⁷⁸

Es können noch weitere Prozessebenen zwischen der Ebene der Teilprozesse und der Ebene der Hauptprozesse definiert werden. In diesen Fällen beginnt die Prozessverrechnung auf der untersten Prozessebene (der Ebene der Teilprozesse) und verrechnet die

¹⁷⁶ Vgl. Pepels 1996, S. 115.

¹⁷⁷ Vgl. Stelling 2009, S. 130.

¹⁷⁸ Quelle: modifiziert übernommen aus: Grünert 2000, S. 61.

Prozesskosten dann jeweils von einer Ebene zu der nächsthöheren, bis zur Ebene der Hauptprozesse.¹⁷⁹

Beurteilung der qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung

Die qualitätsbezogene Prozesskostenrechnung ist auch mit einigen Problemen verbunden. Zum einen besteht ein hoher organisatorischer und finanzieller Aufwand für die Durchführung. Dafür verantwortlich sind vor allem die Voraussetzungen für die Durchführung einer qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung, da sämtliche beteiligte Mitarbeiter sowohl mit dem Qualitätsdenken als auch mit dem Prozessdenken vertraut sein müssen.¹⁸⁰ Ein weiterer Nachteil der Prozesskostenrechnung liegt auch darin, dass nicht zwischen fixen und variablen Kosten unterschieden wird und somit eine Vollkostenrechnung vorliegt. Werden z.B., um eine geringere Anzahl von Prozessmengen zu erreichen, Bestellmengen gebündelt, sinken damit nicht automatisch die Kosten, da die entsprechenden betrieblichen Ressourcen nach wie vor vorhanden sind und auch verbraucht werden. Die Prozesskostenrechnung sollte daher nicht für die kurzfristige Entscheidungsunterstützung herangezogen werden.¹⁸¹

Ein zentraler Vorteil der qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung, im Rahmen einer umfassenden Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements liegt darin, dass sie zu einer Verbesserung der Zurechenbarkeit von Kosten zu den Kosten des Qualitätsmanagements beiträgt. Durch sie wird auch die Planung langfristiger Entscheidungen ermöglicht, so dass dem Investitionscharakter von Qualitätsmaßnahmen Rechnung getragen wird.¹⁸² Ein weiterer positiver Aspekt der Prozesskostenrechnung stellt die Kostenstellen- bzw. bereichsübergreifende Kostentransparenz dar, welche durch die Aggregation von Prozessen und Prozesskosten erreicht wird.¹⁸³

5.3 Prozessoptimierung durch Prozessbenchmarking

Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Benchmark“ war die Marke oder Kerbe in einer Werkbank (bench), welcher der Handwerker dazu nutzte, um die Größe eines Werkstücks oder die Länge eines Stoffes zu messen. In der Informatik hat der Begriff des Benchmar-

¹⁷⁹ Vgl. Grünert 2000, S. 61.

¹⁸⁰ Vgl. Bruhn 2011, S. 559.

¹⁸¹ Vgl. Coenenberg 2007, S. 152.

¹⁸² Vgl. Bruhn 2011, S. 559.

¹⁸³ Vgl. Stelling 2009, S. 132.

kings schon lange eine Bedeutung, da die Anwendung des Benchmarkings als Leistungsvergleich verschiedener Rechnersysteme herangezogen wird.

Benchmarking findet seit einigen Jahren immer mehr Beachtung als neues Instrument der Unternehmensführung und des Qualitätsmanagements.

Ein qualitätsorientiertes Unternehmen, das im Sinne des TQMs handelt, ist ständig um kontinuierliche Prozessverbesserungen bemüht. Diese sind eine gewisse Zeit lang möglich, aber kommen dann über einen gewissen Punkt nicht hinaus. Die Ursachen dafür können im Zielsetzungsprozess liegen, da neue Ziele oft durch Projektion des in der Vergangenheit Erreichten in die Zukunft „fortgeschrieben“ werden und sich nicht an den Erfordernissen des Marktes oder am theoretisch Möglichen orientieren. Diese „innere“ Zielfortschreibung kann in einer Selbstzufriedenheit resultieren, welche Produkt-Innovationen und innere Erneuerungen nicht notwendig erscheinen lassen. Dadurch kann jedoch der Anschluss zum Feld der Mitbewerber verloren gehen und damit eine große Gefahr für jedes Unternehmen darstellen.¹⁸⁴ Benchmarking hilft nun dabei, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess fortzusetzen, in dem man von den Klassenbesten lernt und erprobte und akzeptierte Verhaltensweisen übernimmt.¹⁸⁵

5.3.1 Grundlagen des Benchmarkings

Benchmarking ist eine Methode für den systematischen Vergleich von Prozessen und Produkten mittels Benchmarks von als besser identifizierten Vergleichspartnern, wobei der Benchmark als Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung definiert wird. Ziel dabei ist es, durch das Vorbild des Vergleichspartners die eigenen Prozesse und Produkte entscheidend zu verbessern. In Abhängigkeit der Partnerauswahl kann Benchmarking folgendermaßen eingeteilt werden:¹⁸⁶

Internes Benchmarking: - Unternehmensbezogenes Benchmarking
 - Konzernbezogenes Benchmarking

¹⁸⁴ Vgl. Fromm, Hansjörg: Benchmarking, in Masing (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 4., gründlich überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Hanser 1999, S. 93 f.

¹⁸⁵ Vgl. Pepels 1996, S. 95.

¹⁸⁶ Vgl. Siebert, Gunnar / Kempf, Stefan / Maßalski, Oliver: Benchmarking, in Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, München: Hanser 2012, S. 805.

Externes Benchmarking:

- Konkurrenzbezogenes Benchmarking
- Branchenbezogenes Benchmarking
- Branchenunabhängiges Benchmarking

Das interne Benchmarking

Beim internen Benchmarking erfolgen Vergleiche ähnlicher Tätigkeiten oder Funktionen innerhalb eines Unternehmens oder mit assoziierten Organisationen um das Leistungs-niveau zu ermitteln. Da häufig innerhalb einer Organisation die gleiche Arbeit an verschiedenen Orten ausgeführt wird, ist es nützlich, die beste Praxis innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und diese dann auf allen Ebenen zu übertragen, wobei diejenigen Tätigkeiten isoliert werden, die standardisiert sein sollen. Hierbei versuchen die Organisationen von ihren Zweigstellen, Abteilungen oder Arbeitsgruppen zu lernen. Dadurch wird die Tendenz vermindert, Praktiken umzusetzen oder neue Praktiken zu erfinden, bei denen sich die Unwirksamkeit in anderen Bereichen des Unternehmens gezeigt hatte. Ein weiterer Vorteil des internen Benchmarkings liegt darin, dass sich die Durchführung und der Datenzugriff relativ leicht verwirklichen lassen. Als nachteilig weisen sich jedoch oft die Tendenzen, dass sich zusammengehörende Einheiten den gleichen kulturellen und organisatorischen Normen unterwerfen und dadurch leistungssteigernde Veränderungen meistens gering sind.

Internes Benchmarking zeigt die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf und bietet auch die Möglichkeit der Differenzierung an, wobei der fehlende Blick nach außen eine große Einschränkung darstellt und somit diese zur Erlangung einer Weltklasseposition nicht ausreicht.¹⁸⁷

Das externe Benchmarking

Beim externen Benchmarking werden die Benchmarkings außerhalb der Organisationen durchgeführt und untergliedern sich, wie oben beschrieben, in konkurrenzbezogenes, branchenbezogenes und branchenunabhängiges Benchmarking.

Konkurrenzbezogenes Benchmarking

Beim konkurrenzbezogenen Benchmarking finden Vergleiche mit der direkten Konkurrenz statt. Diese werden häufig von unabhängigen Dritten durchgeführt und sollen dazu dienen, wettbewerbskritische Informationen herauszufiltern und die leistungsspezifischen

¹⁸⁷ Vgl. Siebert 2012, S. 806 ff.

Angaben zu neutralisieren. Nehmen mehrere Unternehmen an einem solchen Projekt teil, können auf diese Weise die Ergebnisse von mehreren genutzt und die Kosten geteilt werden. Entscheidend dabei ist, dass sich die Untersuchungsobjekte nicht gegeneinander richten. Als Beispiele können hierfür das Produktionsmanagement, Sicherheitsvorkehrungen, Prämien oder Förderungsmaßnahmen genannt werden.

Beim konkurrenzbezogenen Benchmarking ist jedoch zu berücksichtigen, dass es maximal möglich ist, mit der Konkurrenz gleichzuziehen, wobei die sich wiederum weiterentwickelt, sodass weiterhin ein Abstand zum eigenen Unternehmen besteht. Ein weiteres Problem besteht darin, dass möglicherweise primäre Informationen zurückgehalten werden, um sich Marktanteile zu sichern.¹⁸⁸

Branchenbezogenes Benchmarking

Hierbei wird eine größere Gruppe von Unternehmen untersucht, welche den gleichen Markt mit ähnlichen Produkten beliefert, wobei der Schwerpunkt auf die Auffindung von Trends liegt. Dabei wird die Leistungsfähigkeit einer bestimmten Funktion in branchenweiter Anwendung analysiert und gute Ergebnisse durch den Vergleich von Prozessen erzielt. Da die Grenzen zwischen dem branchenbezogenen und dem konkurrenzbezogenen Benchmarking fließend sind, sind auch deren Vor- und Nachteile sehr ähnlich.¹⁸⁹

Branchenunabhängiges Benchmarking

Das branchenunabhängige Benchmarking birgt wesentlich größere Innovationspotenziale als die vorhergehend beschriebenen Benchmarkingformen, da sie einen noch weiteren Betrachtungshorizont besitzen. Diese beziehen sich zumeist auf Prozesse, wobei allerdings ein gründliches Herausarbeiten der Übertragungsmöglichkeiten notwendig ist, um diese voll auszuschöpfen. Der offene Informationsaustausch zwischen den Unternehmen beruht darauf, dass die Unternehmen in keinem Wettbewerbsverhältnis zueinander stehen. Aber auch hier gibt es meistens Einschränkungen die unternehmensabhängig sind, da beispielsweise aus dem Forschungs- und Entwicklungsbereich viele Unternehmen nicht bereit sind, Informationen herauszugeben.

Vergleicht man sich mit Unternehmen aus Branchen, die im Allgemeinen als innovativ gelten und einen schnellen Technologiezyklus aufweisen, lassen sich oft Wege finden, an die man selbst nie dachte, die andere aber schon gegangen sind. Nachteilig erweisen

¹⁸⁸ Vgl. Siebert 2012, S. 808 f.

¹⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 809.

sich bei diesem Benchmarking die Schwierigkeiten sowohl bei der Auswahl als auch bei der Kontaktaufnahme der möglichen Vergleichspartner.¹⁹⁰

Als Benchmarking-Objekte kommen, sowohl beim internen als auch externen Benchmarking, Unternehmen, Leistungen und/oder Personen in Betracht (siehe Abb. 35).¹⁹¹

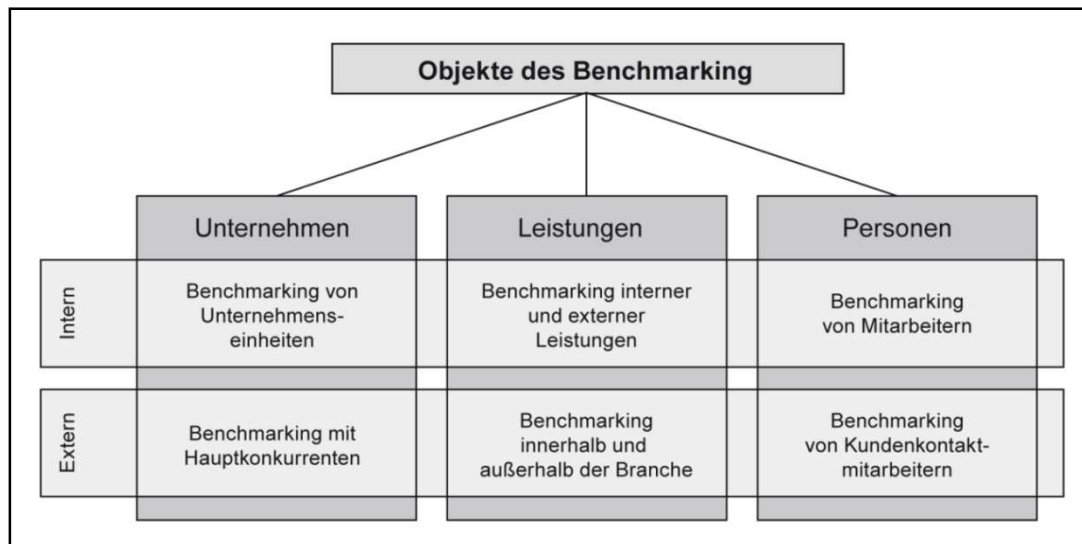


Abb. 35: Objekte des Benchmarkings in Dienstleistungsunternehmen (mit Beispielen)¹⁹²

In Anlehnung an die Benchmarking-Objekte lässt sich Benchmarking in vier weitere Formen, nämlich in Prozess-, Strategie-, Performance und das Produkt-Benchmarking differenzieren.¹⁹³

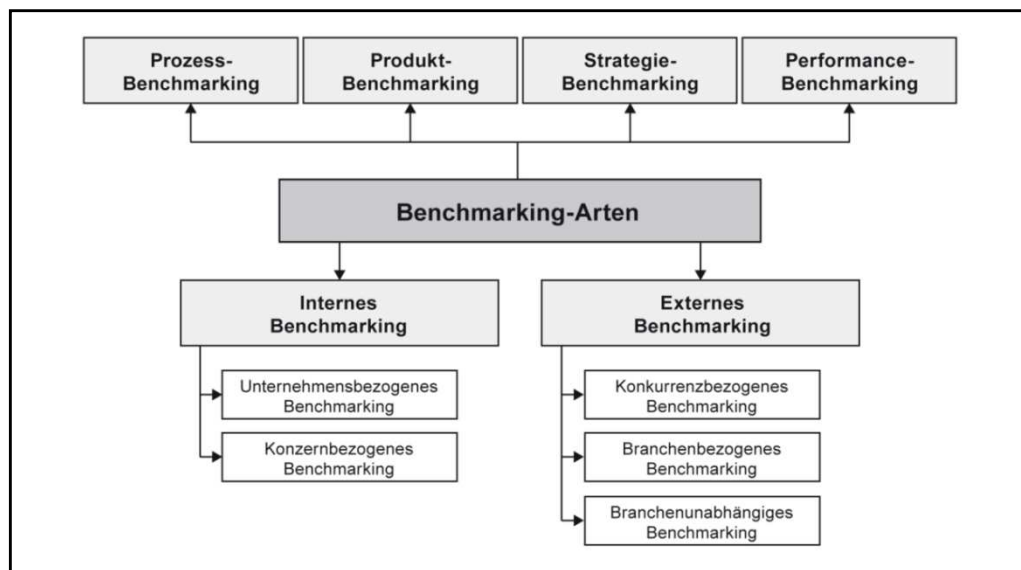
Das folgende Schaubild (Abb. 36) stellt einen Überblick über die Arten des Benchmarking dar.

¹⁹⁰ Vgl. Siebert 2012, S. 809 f.

¹⁹¹ Vgl. Bruhn 2011, S. 318.

¹⁹² Quelle: Bruhn 2011, S. 319.

¹⁹³ Vgl. Bruhn 2011, S. 321.

Abb. 36: Arten des Benchmarkings¹⁹⁴

Beim Produkt-Benchmarking wird das Dienstleistungsergebnis in seinem Detail untersucht und beim Leistungs-Benchmarking der Leistungserstellungsprozess bzw. die Dienstleistungskette. Beim Performance-Benchmark rücken die spezifischen Managementmethoden in den Vordergrund (z.B. Leistungen der Mitarbeiter in Abhängigkeit von Belohnungs- und Anreizsystemen oder der Gestaltung der Arbeitsumgebung). Beim Strategie-Benchmark werden die einzelnen Kennzahlen im Hinblick auf ihre Beschaffenheit im unternehmerischen Gesamtsystem hin analysiert, um die Verträglichkeit der Ergebnisse einzelner Benchmarks mit der Unternehmensstrategie zu überprüfen.¹⁹⁵

5.3.2 Der Ablauf von Benchmarking-Prozessen

Der grundsätzliche Ablauf von Benchmarking-Prozessen lässt sich, unabhängig von der Art des Benchmarking, in fünf Phasen einteilen (Fünf-Phasen-Modell von Camp):¹⁹⁶

- Planung:
- Identifizierung bzw. Wahl des Benchmarking-Objektes
 - Festlegung des Benchmarking-Partners
 - Methoden der Datenermittlung und –sammmlung festlegen
- Analyse:
- Identifizierung der Leistungslücken
 - Zukünftige Leistungsstandards festlegen

¹⁹⁴ Quelle: Siebert 2012, S. 806.

¹⁹⁵ Vgl. Bruhn 2011, S. 321 f.

¹⁹⁶ Vgl. Kamiske 2011, S. 13.

- Integration:
- Benchmarking-Ergebnisse kommunizieren und Akzeptanz erringen
 - Vorgabe von funktionalen (wettbewerbsorientierten) Ziele
- Umsetzung:
- Umsetzungs- bzw. Implementierungsplanung entwickeln
 - Implementierung umsetzen und Fortschritte überwachen
 - Benchmarking-Ergebnisse überprüfen und Benchmarks anpassen
- Reife:
- Spitzenposition anstreben
 - Benchmarking vollständig in die (Geschäfts-)Prozesse integrieren

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen kurz erläutert:¹⁹⁷

Die Planungsphase

Zu Beginn wird ein Benchmarking-Team aus interdisziplinären Mitarbeitern gebildet und mit den nötigen Entscheidungsbefugnissen sowie Datenzugriffsberechtigungen ausgestattet. Danach folgt die Wahl des Benchmarking-Objektes, wobei grundsätzlich jedes Produkt und jede Leistung infrage kommt, sofern sich im Sinne eines messbaren Leistungsstandards eine Bestmarke (Benchmark) bestimmen lässt. Vorzugsweise sollen jedoch hier Hauptprozesse bzw.-produkte gewählt werden, die Einflüsse auf den Markterfolg des Unternehmens und damit auch auf die Kundenzufriedenheit haben. Beim Vergleichspartner ist derjenige, in Abhängigkeit vom Benchmarking-Objekt, anzustreben, welcher auf seinem Gebiet die bestmöglichen Leistungen erbringt. Es gilt ja, von einem exzellenten Vorbild, dem Klassenbesten zu lernen.

Die Analysephase

Die Benchmarking-Objekte, sowohl vom eigenen Unternehmen als auch vom Vergleichspartner, werden analysiert, wodurch Leistungslücken identifiziert und nach Möglichkeit durch Kennzahlen über Kosten-, Qualitäts- und Zeitaspekte dargestellt werden. Angestrebt wird jedoch nicht nur ein klares Bild der eigenen Leistungen mit Einschätzungen von Stärken und Schwächen, sondern es gilt, die Ursachen der Leistungslücken zu ermitteln und diese dann zu schließen. Um den ständigen Prozess der Verbesserungen gezielt ansetzen zu können, ist abzuschätzen, auf welchem Niveau sich die Leistungsstandards in Zukunft bewegen. Beim Benchmarking sollte immer berücksichtigt werden, dass diese

¹⁹⁷ Vgl. Kamiske 2011, S. 13 ff.

nicht nur dazu dienen, um Leistungsrückstände zu ermitteln, sondern aufzeigen will, wie Prozesse effektiver und effizienter gestaltet werden können.

Die Integrationsphase

In dieser Phase werden die entsprechenden Ziele gesetzt und operationalisiert, welche anhand der Benchmarking-Ergebnisse erarbeitet wurden. Es muss auf jeden Fall berücksichtigt werden, dass die Analyseergebnisse gegenüber den anderen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung klar verdeutlicht werden, damit sie nicht nur zur Kenntnis genommen sondern auch akzeptiert werden. Dies ist deswegen bedeutsam, da es aufgrund des Benchmarkings oftmals zu notwendigen und weitreichenden Veränderungen kommt.

Die Umsetzungsphase

In der Umsetzungsphase werden anhand der gesetzten Ziele die konkreten Maßnahmen festgelegt und für ihre Einführung die entsprechenden Planungen erarbeitet. Die neuen Verfahrensweisen werden im Unternehmen implementiert und die Fortschritte im Hinblick auf die Zielerreichung offen den involvierten Mitarbeitern kommuniziert. In dieser Phase wird das Erreichte mithilfe der identifizierten Kennzahlen sowie geeigneter Meilensteine periodisch gemessen und überwacht. Da die Verfahrensweisen einer ständigen Verbesserung und Veränderung unterliegen, müssen die Benchmarking-Ergebnisse regelmäßig überprüft und gegebenenfalls aktualisiert (Rekalibrierung) werden.

Die Reifephase bzw. die Perfektionierung

Durch die permanente Durchführung und Rekalibrierung des Benchmarkings wird es möglich, neue und verbesserte Verfahren zu identifizieren und sich mit neuen Klassenbesten zu vergleichen, die ständig in den dynamischen Märkten entstehen. So kann nicht nur der Benchmarking-Prozess perfektioniert werden, sondern es besteht auch die Möglichkeit, selbst Klassenbester zu werden. Ziel soll es sein, dass Benchmarking in die (Geschäfts-)Prozesse vollständig integriert wird und zu einem fortwährenden, sich selbst initiiierenden Bestandteil des Unternehmensprozesses wird.

5.3.3 Das Prozessbenchmarking als Basis für die Prozessoptimierung

Optimales Qualitätsmanagement im Sinne des TQMs besitzt einen prozessorientierten Charakter. Zudem soll durch das Benchmarking eine Prozessoptimierung erreicht werden. Daher wird in dieser Arbeit auf das Prozess-Benchmarking näher eingegangen.

Es wird von der Annahme ausgegangen, dass in anderen Unternehmen bestimmte Prozesse effektiver durchgeführt werden als im eigenen Unternehmen. Aus diesem Grund findet beim Prozess-Benchmarking ein Vergleich der eigenen Prozesse mit anderen Prozessen statt, um so möglicherweise innovative Lösungen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen zu finden. Prozess-Benchmarking lässt sich wie folgt definieren:

„Prozess-Benchmarking ist der Vergleich ähnlicher Prozesse mit dem Ziel der Prozessoptimierung. Unabhängig von Wettbewerbs- oder Branchengrenzen bezieht sich der Vergleich auf unternehmensinterne, brancheninterne oder branchenunabhängige Prozesse. Dabei werden die Unterschiede sowie deren Ursachen und Möglichkeiten zur Verbesserung ermittelt.“¹⁹⁸

Um eine Grundlage für den Vergleich der Prozesse mit dem Vergleichspartner zu erhalten, müssen die Prozesse vorerst präzise definiert, geeignet strukturiert und anhand relevanter und geeigneter Messgrößen quantifiziert werden. Dabei wird zwischen primären und sekundären Messgrößen unterschieden. Die primäre Messgröße stellt den Benchmark selbst dar, wohingegen die Sekundärmessgröße dazu dient, die Benchmark-Unterschiede zu erklären, indem sie das Umfeld des Benchmarking-Objektes näher beschreiben um mögliche Ursachen für Abweichungen aufzeigen zu können. Gründe dafür, dass vergleichbare Prozesse beim Benchmarking-Partner besser gelöst werden können, sind z.B. möglicherweise bei den Sekundärmessgrößen „Schnittstellen“ und „Anzahl beteiligter Mitarbeiter“ zu finden. Diese Gründe sollen ermittelt werden, indem die Messgrößen einander gegenübergestellt werden. Anschließend kann das Fremdwissen in das eigene Systemwissen transferiert werden.

Im Gegensatz zu anderen Benchmarking-Formen, bei denen die Betrachtung und der Vergleich von Kennzahlen im Vordergrund stehen, geht es beim Prozess-Benchmarking hauptsächlich darum, die Hintergründe (Prozesse) zu verstehen, die zu den Ergebnissen (Kennzahlen) führen. Der Schwerpunkt liegt also beim Erkennen der entscheidenden Arbeitsabläufe im eigenen Unternehmen, sowie beim Verständnis, weshalb beim Vergleichspartner die Prozesse so gut funktionieren und nicht beim Messen und Quantifizieren der eigenen Leistung.

Bevor ein Vergleich nach außen angestrebt wird, empfiehlt es sich, ein vorgelagertes internes Benchmarking durchzuführen. Es soll zuerst eine Optimierung der eigenen Pro-

¹⁹⁸ Siebert 2012, S. 811.

zesse erzielt werden, indem ähnliche Prozesse verglichen werden, die sich jedoch auf unterschiedlichem Leistungsniveau befinden. Im zweiten Schritt wird die Betrachtungsebene erweitert und ähnliche Prozesse von externen Benchmarking-Partnern verglichen.

Die Vorteile des Prozessbenchmarkings liegen im großen Verbesserungspotential durch die branchenübergreifende Sichtweise, dem hohem Langzeitnutzen und der guten Übertragbarkeit der gefundenen „Good Practices“. Nachteilig auswirken können sich die oft nicht vorhandenen Prozessmessgrößen und –dokumentationen bei Nicht-Kernprozessen sowie der Umstand, dass nicht bei allen Unternehmen das Prozessdenken ausgeprägt ist.¹⁹⁹

Bemerkungen zum Benchmarking

Beim Benchmarking ist die lernende Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse zunächst eher vergangenheitsorientiert. Daher sollten in der Analysephase die Abschätzung von künftigen Entwicklungen miteinbezogen werden, um diese Einschränkung möglicherweise sogar kompensieren zu können. Generell stellt sich auch die Frage, mit welcher Sicherheit der Klassenbeste identifiziert werden kann, wodurch nur ein Herantasten an relativ gute Unternehmen möglich ist. Diese Unsicherheit kann man versuchen auszugleichen, in dem man sich mit mehreren Benchmarking-Partnern vergleicht.

Benchmarking ermöglicht jedoch insgesamt erfolgsversprechende Veränderungen innerhalb eines Unternehmens. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die eigenen Produkte, Prozesse und Leistungen selbstkritisch betrachtet werden. Durch das permanente Lernen von den Vergleichspartnern wird die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und die ständige Verbesserung gefördert.²⁰⁰

¹⁹⁹ Vgl. Siebert 2012, S. 811 ff.

²⁰⁰ Vgl. Kamiske 2011, S. 15.

6 Schlussbetrachtung

Zielsetzung meiner Arbeit war es, das Bewusstsein über die Bedeutung der Dienstleistungsqualität zu stärken, um den verschärften Wettbewerb im Dienstleistungsbereich entgegenzuwirken. Gerade auf Käufermärkten, die durch ihre Homogenität gekennzeichnet sind, ergeben sich durch hervorragende Dienstleistungsqualität, Möglichkeiten sich von den Mitbewerbern abzuheben.

Die Integration des TQMs im Unternehmen und die damit verbundenen Einbindung aller Mitarbeiter bei den qualitätsbezogenen Maßnahmen erhöht das Verständnis, dass Dienstleistungsqualität von den Kunden subjektiv und individuell wahrgenommen wird und daher die Anforderungen und Erwartungen der Kunden im Mittelpunkt aller Tätigkeiten stehen müssen.

Vor allem durch die wirtschaftliche Betrachtung und der Gegenüberstellung der traditionellen Qualitätskosten und der modernen qualitätsbezogenen Kostenkonzepten konnte aufgezeigt werden, dass nicht Qualität kostet, sondern die Abweichungen davon Kosten verursachen. Das Festhalten der klassischen Sichtweise, nämlich dass die kostenoptimale Qualität nicht bei der 100%-igen Vollkommenheit liegt und somit Fehler als wirtschaftlich sinnvoll akzeptiert sind, gefährdet die Zukunftssicherung des Unternehmens. Eine Kostenoptimierung sollte sich immer an den Markt und am Kunden orientieren.

In dieser Arbeit wurde auch versucht, ausgehend von der prozessorientierten Betrachtungsweise des Qualitätsmanagement im Sinne des TQM und der verursachungsgerechten Schlüsselung der generell hohen Gemeinkostenanteile, die Vorzüge einer geeigneten Prozessstruktur im Unternehmen und die Implementierung einer qualitätsbezogenen Prozesskostenrechnung aufzuzeigen.

Da es das vorrangige Ziel des Qualitätsmanagement ist, durch qualitätsbezogene Maßnahmen eine kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen zu erreichen, wurde auch auf das Instrument des Benchmarking eingegangen, das es ermöglicht, die Schwächen im eigenen Unternehmen aufzuzeigen und von den Klassenbesten zu lernen.

Literaturverzeichnis

Bücher

Brüggemann 2012

Brüggemann, Holger ; Bremer, Peik: Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM, Wiesbaden: Springer Vieweg 2012.

Bruhn 1998

Bruhn, Manfred, unter Mitarb. von Dominik Georgi: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements, Qualitätscontrolling für Dienstleistungen, Berlin u.a.: Springer 1998.

Bruhn 1999

Bruhn, Manfred/Georgi, Dominik: Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele, München, Wien: Hanser 1999.

Bruhn 2011

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 8. und überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin u.a.: Springer 2011.

Burr 2006

Burr, Wolfgang / Stephan Michael: Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart: Kohlhammer 2006, S. 35.

Coenenberg 1996

Coenenberg, Adolf G. / Fischer, Thomas M.: Qualitätsbezogene Kosten und Kennzahlen, in: Wildemann, Horst (Hrsg.): Controlling im TQM, Berlin u.a.: Springer 1996.

Coenenberg 2007

Coenenberg, Adolf G. / Fischer, Thomas M./Günther Thomas: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 6., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2007.

Feigenbaum 1961

Feigenbaum, Armand V.: Total quality control, International student edition, New York u.a.: McGraw-Hill 1961.

Frehr 1999

Frehr, Hans-Ulrich: Total-Quality-Management, in Masing, Walter (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 4., gründlich überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Hanser 1999.

Fromm 1999

Fromm, Hansjörg: Benchmarking, in Masing (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 4., gründlich überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Hanser 1999.

Gladen 2011

Gladen, Werner: Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 5., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler 2011.

Haller 2012

Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 5. aktual. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2012.

Hummel 1997

Hummel, Thomas / Malorny, Christian: Pocket Power. Total Quality Management, 2. Aufl., München, Wien: Hanser 1997.

Hummel 2012

Hummel, Thomas / Malorny, Christian: Total Quality Management (TQM), in: Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, München: Hanser 2012.

Kamiske 2010

Kamiske, Gerd F.: Return on Quality, in: Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Effizienz und Qualität. Systematisch zum Erfolg, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH 2010.

Kamiske 2011

Kamiske, Gerd F. / Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z. Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7., aktualisierte und erweiterte Aufl., München, Wien: Hanser 2011.

Koch 2011

Koch, Susanne: Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM, Heidelberg, u.a.: Springer 2011.

Meffert 2012

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 7., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2012.

Pepels 1996

Pepels, Werner: Qualitätscontrolling bei Dienstleistungen, München: Vahlen 1996.

Pepels 2012

Pepels, Werner: Servicemanagement, 2. Aufl., München: Oldenbourg 2012.

Pfeifer 2001

Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken, München, Wien: Hanser, 2001.

Piontek 1992

Piontek, Jochem: Controlling, 3., erw. Aufl., München: Oldenbourg 2005.

Seebold 2011

Seebold, Elmar: Kluge. Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 25. Aufl., Berlin /Boston: De Gruyter 2011.

Siebert 2012

Siebert, Gunnar / Kempf, Stefan / Maßalski, Oliver: Benchmarking, in Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, München: Hanser 2012.

Stauss 2007

Stauss Bernd / Seidel Wolfgang: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4., vollständige überarb. Aufl., München: Hanser 2007.

Steinbach 1994

Steinbach, Walter: Qualitätsbezogene Kosten, in: Masing, Walter (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3., gründlich überarb. und erw. Aufl., München u.a.: Carl Hanser 1994.

Schmalenbach 1963

Schmalenbach, Eugen: Kostenrechnung und Preispolitik, 8., erw. und verb. Aufl., bearbeitet von Bauer, Richard, Köln u.a.: Westdeutscher Verlag 1963.

Stelling 2009

Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling, 3. Aufl., München: Oldenbourg 2009.

Wagner 2010

Wagner, Karl Werner / Käfer, Roman: PQM. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001, 5. überarb. Aufl., München: Hanser 2010.

Sammelbänder

Kamiske 2010

Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Effizienz und Qualität. Systematisch zum Erfolg, Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH 2010.

Kamiske 2012

Kamiske, Gerd F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, München: Hanser 2012.

Masing 1994

Masing, Walter (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 3., gründlich überarb. und erw. Aufl., München u.a.: Carl Hanser 1994.

Masing 1999

Masing, Walter (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, 4., gründlich überarb. und erw. Aufl., München, Wien: Hanser 1999.

Wildemann 1996

Wildemann, Horst (Hrsg.): Controlling im TQM, Berlin u.a.: Springer 1996.

Hochschulschriften

Herberg 2002

Herberg, Christiane: Messung der Effizienz von Total Quality Management. Kennzahlensystem zur Messung der Effizienz von TQM unter besonderer Berücksichtigung der Qualitätskosten, Univ. Dortmund, Diss. 2000, 2. Aufl., Hamburg: Dr. Kovač 2002.

Vitrián 2004

Vitrián, Elena S.: Ermittlung von Kosten und Nutzen der präventiven Qualitätsmethoden QFD und FMEA, Berlin, Techn. - Univ., Diss., 2004.

Zeitschriften

Bruhn 2000

Bruhn, Manfred: Qualitätscontrolling in Dienstleistungsunternehmen, in Männel, Wolfgang (Hrsg.) / Weber, Jürgen (Hrsg.): Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen 2000, Sonderheft 1/2000, S. 19 – 27.

Grünert 2000

Grünert, Lars / Rezek, Christian: Prozeßmanagement als integraler Bestandteil des Qualitätsmanagement, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 57 – 63.

Kamiske 2000

Kamiske, Gerd F. / Wolter Olaf: Return on Quality, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 101 – 105.

Männel 2000

Männel, Wolfgang: Gedanken zum Qualitätskostenbegriff, in Männel, Wolfgang (Hrsg.) / Weber, Jürgen (Hrsg.): Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen 2000, Sonderheft 1/2000 S. 5 - 9.

Sasse 2000

Sasse, Alexander: Systematisierung der Qualitätskosten und der Abweichungskosten für das Qualitätsmanagement, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 43-55.

Wildemann 1995

Wildemann, Horst: Qualitätskosten- und Leistungsmanagement, in: Controlling. Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 1995, 7. Jg., Heft 7, S. 268 – 276.

Wildemann 2000

Wildemann, Horst: Qualitätscontrolling in Industrieunternehmen, in: Kostenrechnungs-Praxis; krp, Zeitschrift für Controlling, Accounting & System-Anwendungen, 2000, Sonderheft 1/2000, S. 11 – 17.

Quellen aus dem Internet

Statistisches Bundesamt

Statistisches Bundesamt: Dienstleistungen. URL:
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Dienstleistungen/InfoDienstleistungen.html>, verfügbar am 02.04.2013.

Statistisches Bundesamt

Statistisches Bundesamt: Arbeitsmarkt. URL:
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Irwr013.html>, verfügbar am 31.03.2013.

Handelswissen.de

Handelswissen.de: Service / Dienstleistung. URL:

http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Sortiment/Service_Dienstleistung/index.php, verfügbar am 07.03.2013.

Stibbe 2004

Stibbe, Rosemarie: Prozesskostenrechnung in Theorie und Praxis. Gastvortrag im Rahmen des Schwerpunktfaches Controlling, Sankt Augustin, 21.06.2004, URL:

http://www.novatus.de/Prozesskostenrechnung_in_Theorie_und_Praxis.pdf, verfügbar am 04.03.2013.

Normen

ÖNORM EN ISO 9001

ÖNORM EN ISO 9001. Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen.(ISO 9001:2008 + Cor. 1:2009).(konsolidierte Fassung), Ausgabe: 2009-08-15, Wien: Austrian Standards Institute / Österreichisches Normungsinstitut (ON) 2009.

Anlage

Teil 1 A-I

Qualitätsbezogene Analysekennzahlen

Die folgende Auflistung zeigt eine Übersicht von möglichen qualitätsbezogenen Analysekennzahlen.²⁰¹

Qualitätsbezogene Kosten-Kennzahlen

$$\frac{\text{Kosten der Qualitätsplanung}}{\text{Kosten des Qualitätsmanagements}}$$

$$\frac{\text{Kosten der Qualitätsprüfung}}{\text{Kosten des Qualitätsmanagements}}$$

$$\frac{\text{Qualitätsbedingte Mitarbeiterfluktuation}}{\text{Gesamte Mitarbeiterfluktuation}}$$

$$\frac{\text{Kosten für Zufriedenheitsbefragungen}}{\text{Gesamte Kosten der Qualitätsprüfung}}$$

$$\frac{\text{Zeitaufwand für Qualitätszirkel pro Mitarbeiter}}{\text{Kosten für Qualitätszirkel}}$$

$$\frac{\text{Kosten der Qualitätslenkung}}{\text{Kosten des Qualitätsmanagements}}$$

$$\frac{\text{Kosten der QM-Darlegung}}{\text{Kosten des Qualitätsmanagements}}$$

$$\frac{\text{Kosten für Kundenbefragungen}}{\text{Kosten für Qualitätszirkel}}$$

$$\frac{\text{Kosten für qual.-orientierte Schulungen}}{\text{Gesamt Kosten der Qualitätslenkung}}$$

$$\frac{\text{Kosten der Qualitätsprüfung}}{\text{Kosten der Qualitätslenkung}}$$

Qualitätsbezogene Nutzen-Kennzahlen

$$\frac{\text{Anzahl gebundener Kunden}}{\text{Anzahl abgewandelter Kunden}}$$

$$\frac{\text{Zeit für Fehlerkorrekturen}}{\text{Anzahl der Fehler}}$$

$$\frac{\text{Fehlerquote in } t_n}{\text{Fehlerquote in } t_0}$$

$$\frac{\text{Anzahl wiederholter Prozesse}}{\text{Gesamtprozesszahl}}$$

$$\frac{\text{Anzahl der Weiterempfehlungen}}{\text{Anzahl der Kaufwarnungen}}$$

$$\frac{\text{Anzahl gebundener Kunden}}{\text{Anzahl zufriedener Kunden}}$$

$$\frac{\text{Anzahl der Cross-Buying-Kunden}}{\text{Anzahl gebundener Kunden}}$$

$$\frac{\text{Arbeitszeit für Fehlerkorrekturen}}{\text{Anzahl der Fehler}}$$

²⁰¹ Vgl. Bruhn 2011, S. 572 ff.

Qualitätsbezogene Kosten-Nutzen-Kennzahlen

$$\frac{\text{Anzahl gebundener Kunden}}{\text{Kosten für Kundenorientierungsseminare}}$$

$$\frac{\text{Anzahl zufriedener Kunden}}{\text{Kosten für Zufriedenheitsbefragungen}}$$

$$\frac{\text{Kosten der Qualitätsplanung}}{\text{Anzahl zufriedener Kunden}}$$

$$\frac{\text{Anzahl beherrschter Prozesse}}{\text{Kosten der Qualitätslenkung}}$$

$$\frac{\text{Zeiteinsparungen}}{\text{Kosten für betriebl.Vorschlagswesen}}$$

$$\frac{\text{Kosten der Qualitätslenkung}}{\text{Anzahl von Fehlern}}$$

$$\frac{\text{Anzahl von Weiterempfehlungen}}{\text{Kosten des Beschwerdemanagements}}$$

$$\frac{\text{Anzahl vermiedener Fehler}}{\text{Kosten für Fishbone-Analyse}}$$

Monetäre Qualitätskennzahlen

$$\frac{\text{Kosten des Qualitätsmanagements}}{\text{Umsatz}}$$

$$\frac{\text{Kosten für Schulungen}}{\text{Gesamte Personalkosten}}$$

$$\frac{\text{Nutzen des Qualitätsmanagements}}{\text{Eigenkapital}}$$

$$\frac{\text{Kosten aufgrund fehlerhafte Auslieferungen}}{\text{Gesamte Vertriebskosten}}$$

$$\frac{\text{Fehlerkosten}}{\text{Umsatz}}$$

$$\frac{\text{Kosten der Beschwerdebearbeitung}}{\text{Gesamtkosten}}$$

$$\frac{\text{Umsatz mit zufriedenen Kunden}}{\text{Umsatz}}$$

$$\frac{\text{Kosten für Nacharbeit}}{\text{Gesamte Herstellkosten}}$$

$$\frac{\text{Fehlerkosten}}{\text{Gesamtkosten}}$$

$$\frac{\text{Fehlerkosten}}{\text{Gewinn}}$$

Teil-monetäre Qualitätskennzahlen

$$\frac{\text{Nutzen des Qualitätsmanagements}}{\text{Anzahl abgesetzter Leistungseinheiten}}$$

$$\frac{\text{Kosten für Nacharbeit}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

$$\frac{\text{Kosten des Qualitätsmanagements}}{\text{Anzahl der Leistungsarten}}$$

$$\frac{\text{Anzahl von Schulungstagen}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

$$\frac{\text{Anzahl zufriedener Kunden}}{\text{Anzahl der Kunden}}$$

$$\frac{\text{Umsatz mit zufriedenen Kunden}}{\text{Anzahl der Abteilungen}}$$

$$\frac{\text{Kosten für Schulungen}}{\text{Anzahl der Kunden}}$$

Nicht-monetäre Qualitätskennzahlen (Qualitätsfähigkeits-Kennzahlen)
$$\frac{\text{Anzahl der Verbesserungsvorschläge}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$
$$\frac{\text{Mitarbeiter mit Qualitätsschulung}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$
$$\frac{\text{Anzahl statistisch beherschter Prozesse}}{\text{Gesamtzahl der Prozesse}}$$
$$\frac{\text{Anzahl der termingerecht erstellten Dienstleistungen}}{\text{Gesamtzahl der Dienstleistungen}}$$
$$\frac{\text{Anzahl der Problemlösungen}}{\text{Qualitätszirkelgruppe}}$$
$$\frac{\text{Anzahl der Qualitätsschulungstage}}{\text{Jahr}}$$
$$\frac{\text{Mitarbeiter in Qualitätszirkeln}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Ort, Datum

Philipp Hauptmann Correia